

BRIAN TRACY

ÎNCEPE CU CE NU-ȚI PLACE!

21 de soluții pentru a pune capăt amânărilor
și a realiza mai mult într-un timp mai scurt

Traducere de
ALINA GABRIELA RUDEANU

BUCUREȘTI, 2007

*Curtea
veche*

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
TRACY, BRIAN

Începe cu ce nu-ți place!: 21 de soluții pentru a pune capăt amânărilor și a realiza mai mult într-un timp mai scurt / Brian Tracy;

trad.: Alina Gabriela Rudeanu. — București: Curtea Veche Publishing, 2007

ISBN 978-973-669-351-9 I.

Rudeanu, Alina Gabriela (trad.)

159.9

Coperta colecției: **Griffon and Swans Productions**
www.griffon.ro

Credit fotografic: *say aaahlihhh!!!* by oskaline

BRIAN TRACY *Eat That Frog!*

Copyright © 2001, 2002 by Brian Tracy

All rights reserved.

Romanian edition published by arrangement with
Berrett-Koehler Publishers through
Agenția literară SUN

© Curtea Veche Publishing, 2006,
pentru prezenta versiune românească

ISBN 978-973-669-351-9

Brian Tracy este unul dintre cei mai renumiți autori de studii de dezvoltare personală și coaching din America. Născut în Canada, într-o familie săracă, Brian Tracy a renunțat la studiile liceale și a început să muncească de foarte devreme. La 20 de ani părăsește Canada și începe să călătorească prin lume. Astfel ajunge să lucreze în Anglia, Franța, Spania, Gibraltar, Turcia, Iran, India; își petrece doi ani din viață în Thailanda.

Devine agent comercial, începând ascensiunea în lumea afacerilor și ajunge să fie numit director de vânzări într-o companie cu un capital de 265 milioane de dolari.

După vârsta de 30 de ani, se înscrie la Universitatea din Alberta, unde obține o diplomă în comerț; își ia apoi masteratul în administrație și management la Columbia Pacific University.

De-a lungul activității sale profesionale a lucrat în 22 de companii, în domenii diferite. Din 1981 a început să-și expună principiile de management personal și organizațional în conferințe și seminarii ținute în întreaga lume, iar serviciile sale de consultanță și pregătire în afaceri sunt apreciate de peste 500 de corporații. A publicat peste 40 de cărți printre care: *Create Your Own Future. How to Master the 22 Critical Factors of Unlimited Success* (Viitorul depinde de tine, Editura Curtea Veche, 2003), *GOALS! How to Get Everything You Want, Faster Than You Ever Thought Possible* (Realizarea țăelurilor, Editura Curtea Veche, 2006) sau *Change Your Thinking, Change Your Life. How to Unlock Your Full Potential for Success* (Schimbând gândirea, îți schimbi viața. Editura Curtea Veche, 2006). A apărut în aproximativ 300 de conferințe video și audio; în fiecare an, audiența sa se ridică la 250 000 de persoane.

Călătorește și ține prelegeri de mai bine de 100 de ori pe an și derulează operațiuni de afaceri în 17 țări.

Brian Tracy are o căsătorie fericită și patru copii.

*Extraordinarei mele fiice Catherine,
o fată nemaipomenită cu o minte scriitoare
și un viitor incredibil.*

PREFAȚĂ

Vă mulțumesc pentru că ați ales această carte. Sper ca ideile pe care le veți găsi aici să vă fie la fel de folositoare pe cât mi-au fost mie și altor câteva mii de oameni. De fapt, ceea ce sper eu este ca această carte să vă schimbe viața pentru totdeauna.

S-ar părea că nu ai niciodată suficient timp să faci tot ceea ce vrei. Ești literalmente îngropat în sarcini de serviciu și responsabilități personale, proiecte, vrafuri de reviste pe care trebuie să le citești și tomuri întregi de cărți de care intenționezi să te apuci zilele astea, imediat ce-ți faci timp.

Realitatea este însă că nu-ți vei face niciodată timp. Nu vei reuși niciodată să fii stăpân pe situație. Nu vei reuși niciodată să-ți rezolvi treburile cu mult înainte de termen, astfel încât să poți să te dedici cărților, revistelor și activităților relaxante la care visezi.

Și nici să nu te gândești că, devenind mai eficient, ai putea să-ți rezolvi problemele de organizare a timpului. Indiferent câte tehnici de productivitate personală stăpânești, lucrurile pe care le ai de făcut vor depăși întotdeauna cu mult timpul pe care-l ai la dispoziție, oricât de cuprinzător ar fi acesta.

Singura modalitate prin care poți să pui stăpânire pe timpul și pe viața ta este să schimbi modul în care gândești, muncești și abordezi fluxul nesfârșit de responsabilități care se revarsă asupra ta în fiecare zi. Poți să deții controlul asupra îndatoririlor și

activităților tale numai în măsura în care vei înceta să mai faci anumite lucruri și vei începe să petreci mai mult timp ocupându-te de acele activități care pot produce cu adevărat o schimbare în viața ta.

Mă ocup cu studiul metodelor de organizare eficientă a timpului de mai bine de treizeci de ani. Am aprofundat lucrările unor autori precum Peter Drucker, Alex Mackenzie, Alan Lakein, Stephen Covey și mulți, mulți alții. Am citit sute de cărți și mii de articole legate de eficiența și eficacitatea personală. Cartea de față reprezintă rezultatul acestor studii.

Ori de câte ori am întâlnit o idee bună, am testat-o în munca mea și în viața personală. Dacă s-a dovedit eficientă, am adăugat-o la conferințele și seminariile mele și am predat-o și altora.

Galileo a scris undeva că „Nu poți să înveți o persoană ceva ce încă nu știe; tot ce poți să faci este să o faci conștientă de ceea ce știe deja”.

În funcție de cunoștințele și experiența pe care le posezi, ideile pe care le vei găsi aici ți-ar putea suna cunoscute. Cartea de față te va ajuta să le aprofundezi. Atunci când îți vei însuși aceste metode și tehnici, punându-le tot timpul în practică, astfel încât să devină obiceiuri, cursul vieții tale va lua o direcție pe care nici n-ai visat-o.

POVESTEA MEA

Dați-mi voie să vă spun câte ceva despre mine și despre originile acestei cărți.

Nu am pornit în viață cu foarte multe avantaje, am însă o minte iscoditoare. La școală, nu am avut rezultate bune și am renunțat la studii fără să-mi iau diploma. Pe parcursul următorilor ani, am avut diverse slujbe în care am prestat muncă fizică. Viitorul nu-mi părea prea promițător.

Pe la șaisprezece ani, m-am angajat pe un cargobot și am pornit să colind lumea. Timp de opt ani, am călătorit și am muncit, apoi

am mai călătorit un pic, ajungând să vizitez mai bine de optzeci de țări pe cinci continente.

Când nu am mai reușit să găsesc o muncă necalificată, am intrat în vânzări, mergând din ușă în ușă și muncind doar pentru un comision. Reușeam în felul acesta să supraviețuiesc de la o vânzare la alta, până când am început să mă uit în jurul meu și să mă întreb: De ce unora le merge mai bine decât îmi merge mie?

Apoi am făcut un lucru care mi-a schimbat viața. M-am dus la agenții comerciale care aveau succes și i-am întrebat cum se face că le mergea așa de bine. Iar ei mi-au explicat. După ce am făcut așa cum mă sfătuiseră ei, vânzările mele au crescut. Până la urmă, am ajuns să am atâta succes, încât am fost numit director de vânzări. În calitate de director de vânzări, am aplicat aceeași strategie. Am aflat cum anume procedau directorii de succes și am făcut și eu întocmai.

Procesul acesta prin care învățam și apoi puneam în practică ce învățasem mi-a schimbat viața. Încă nu-mi vine să cred cât de simplu și de evident este. Pur și simplu aflați cum procedează oamenii prosperi și faceți aceleași lucruri până când obțineți aceleași rezultate. Dumnezeuule, ce idee.

Altfel spus, unor oameni le merge mai bine decât altora pentru că fac anumite lucruri în mod diferit și pentru că fac lucrurile potrivite în maniera potrivită. Și, mai ales, își folosesc timpul cu mult, mult mai bine decât omul obișnuit.

Dat fiind că proveneam dintr-un mediu lipsit de posibilități, căpătasem sentimente profunde de inferioritate și inadaptare. Picasem în capcana mentală de a presupune că oamenii cărora le mergea mai bine decât mie erau, de fapt, mai buni decât mine. Am învățat însă că lucrul acesta nu este neapărat adevărat. Oamenii aceia făceau lucrurile altfel și ceea ce învățaseră ei să facă puteam și eu să învăț, bineînțeles, păstrând proporțiile.

Aspectul acesta a fost ca o revelație pentru mine. Eram în același timp uimit și incitat de descoperirea pe care o făcusem.

Continui să mă simt astfel. Mi-am dat seama că puteam să-mi schimb viața și să-mi îndeplinesc aproape orice obiectiv pe care-l fixam, cu condiția să aflu cum procedau alții în domeniul respectiv și să fac la rândul-mi întocmai, până ce obțineam aceleași rezultate ca și ei.

În mai puțin de un an de când intrasem în domeniul vânzărilor, eram un agent de top. La un an după ce am fost numit director, eram vicepreședinte, având în subordine o forță comercială de nouăzeci și cinci de persoane în șase țări. Aveam douăzeci și cinci de ani.

În decursul anilor, am avut douăzeci și două de slujbe diferite, am pornit și am consolidat mai multe companii și am obținut o diplomă de afaceri de la o universitate prestigioasă. În același timp, am învățat să vorbesc limbile franceză, germană și spaniolă și am fost purtător de cuvânt, instructor sau consultant la peste 500 de companii. În prezent, susțin prelegeri și seminarii în fața a mai bine de 300.000 de persoane pe an, cu auditorii de nu mai puțin de 20.000 de oameni.

Pe parcursul carierei mele, am descoperit un adevăr fundamental: abilitatea de a te concentra în exclusivitate asupra sarcinii tale celei mai importante, de a o îndeplini corect și de a o duce la bun sfârșit, reprezintă cheia spre succesul deplin, spre realizare, respect, statut și fericire în viață. Viziunea aceasta fundamentală reprezintă esența cărții de față.

Am scris cartea aceasta ca să arăt cum se poate avansa mai rapid în carieră. Paginile care urmează conțin douăzeci și unu dintre cele mai puternice principii despre eficacitatea personală pe care le-am descoperit vreodată.

Metodele, tehnicile și strategiile prezentate sunt practice, demonstrate și au efecte rapide. Pentru economie de timp, nu mă voi ocupa de diversele explicații psihologice și emoționale pentru tergiversare sau proastă administrare a timpului. Nu mă voi adânci prea mult în teorie sau investigații științifice. Ceea ce vei

Învăța sunt măsuri concrete pe care le poți lua imediat, pentru a obține rezultate mai bune și mai rapide în munca pe care o desfășori.

Fiecare idee din această carte se axează pe creșterea nivelelor tale generale de eficiență, performanță și randament, asupra ameliorării valorii tale, indiferent de domeniul în care lucrezi. Multe dintre acestea pot fi, de asemenea, aplicate și în viața obișnuită.

Fiecare dintre aceste douăzeci și una de metode și tehnici este desăvârșită în sine; toate sunt necesare. O strategie se poate dovedi eficientă într-o anumită circumstanță, în timp ce alta poate fi aplicată într-o situație diferită. Împreună, aceste douăzeci și una de idei reprezintă o combinație de tehnici de eficiență personală, pe care le poți folosi în orice moment, în orice ordine sau succesiune care ți se pare potrivită la momentul respectiv.

Cheia succesului este acțiunea. Principiile aprofundate în această carte au ca efect îmbunătățirea rapidă și previzibilă a performanței și rezultatelor. Cu cât le vei învăța și le vei pune mai repede în aplicare, cu atât mai repede vei avansa în carieră – garantat.

Nu vor mai exista limite pentru ceea ce vei putea realiza, atunci când vei învăța acest principiu „începe cu ce nu-ți place!”.

BRIAN TRACY
Solaria Beach, California
ianuarie 2001

INTRODUCERE:

Începe cu ce nu-ți place

Trăim într-o epocă minunată. N-au existat nicicând atâtea posibilități și oportunități de a-ți îndeplini atât de multe din țelurile care te animă. Poate, ca în niciun alt moment din istoria umanității, ești de-a dreptul sufocat de opțiunile pe care le ai. Numărul lucrurilor bune pe care le poți face este atât de mare, încât abilitatea ta de a le alege pe cele potrivite ar putea fi elementul crucial, care să determine ceea ce realizezi în viață.

Dacă ești asemeni majorității oamenilor de astăzi, atunci sigur ești copleșit de volumul nenumăratelor lucruri pe care trebuie să le faci într-un interval de timp prea scurt. În timp ce te străduiești să ajungi cu treburile la zi, îndatoriri și responsabilități noi continuă să se reverse, asemenea mareelor. Motiv pentru care nu vei reuși niciodată să faci tot ceea ce ai de făcut. Nu vei fi niciodată la zi. Vei fi mereu în urmă cu unele dintre sarcinile și responsabilitățile tale, probabil, cu multe dintre ele.

Din această cauză, și acum poate mai mult ca niciodată, abilitatea ta de a determina care este sarcina cea mai importantă și de a o îndeplini și repede și corect va avea, probabil, un impact mai mare asupra succesului tău, decât oricare altă calitate sau abilitate pe care ai putea-o deprinde.

O persoană obișnuită, care își formează obiceiul de a-și stabili priorități clare și de a desăvârși sarcini importante într-un timp scurt, va surclasa geniul care vorbește mult și face planuri minunate, dar realizează prea puține lucruri.

De foarte mulți ani, lumea zice că, dacă mâncăm o broască vie dis de dimineață, vom putea să ne petrecem restul zilei cu satisfacția că acela este, probabil, cel mai rău lucru care ni se va întâmpla cât e ziua de lungă.

„Broasca” ta este sarcina ta cea mai mare, cea mai importantă, cea care are cele mai mari șanse de a fi amânată la nesfârșit în cazul în care nu faci ceva în privința ei chiar în momentul acesta. Este, de asemenea, acea sarcină care ar putea avea cel mai mare impact asupra vieții și rezultatelor tale la momentul respectiv.

Se mai spune, de asemenea, „Dacă trebuie să mănânci două broaște, mănânc-o mai întâi pe cea mai urâtă”.

Acesta este un alt mod de a spune că, dacă ai de îndeplinit două sarcini importante, trebuie să începi cu cea mai mare, mai dificilă și mai importantă. Formează-ți deprinderea ca înainte să te apuci de orice altceva, să te ocupi imediat de sarcina mai grea și apoi să continui până ce aceasta este îndeplinită în totalitate.

Imaginează-ți că este un test. Comportă-te ca și cum ar fi o provocare personală. Împotrivește-te tentației de a începe cu sarcina mai ușoară. Repetă-ți în permanență că una dintre cele mai importante decizii pe care le iei în fiecare zi este alegerea lucrului pe care îl vei face imediat și a celui pe care îl vei face mai târziu, asta în cazul în care o să-l mai faci cumva.

Iată și o ultimă observație: „Când trebuie să mănânci o broască vie, nu rezolvi nimic dacă stai și te uiți la ea prea mult timp.”

Secretul în obținerea unor nivele superioare de performanță și eficacitate este să-ți dezvolți obiceiul permanent de a ataca sarcina majoră la primele ore ale dimineții. Trebuie să-ți formezi deprinderea de „a-ți mânca broasca” înainte de a face orice altceva și fără să stai prea mult pe gânduri.

Cercetările repetate efectuate asupra persoanelor care sunt plătite mai bine și promovate mai repede au demonstrat că „înclinația spre acțiune” este calitatea care iese în evidență ca fiind modul lor de comportament cel mai remarcabil și mai consistent și care se manifestă în tot ceea ce fac. Oamenii de succes, oamenii eficienți sunt cei care își abordează fără întârziere sarcinile cele mai importante, antrenându-se apoi să lucreze constant și concentrat până ce sarcinile respective sunt îndeplinite.

În lumea noastră și, în special, în lumea de afaceri actuală, ești plătit și promovat doar dacă obții rezultate concrete, măsurabile. Ești plătit dacă aduci o contribuție valoroasă și mai ales dacă aduci acea contribuție așteptată.

„Eșecul în execuție” este una dintre cele mai mari probleme cu care se confruntă organizațiile în zilele noastre. Mulți oameni confundă activitatea cu efectuarea. Aceștia vorbesc fără întrerupere, organizează ședințe nesfârșite și-și fac planuri minunate, dar când se face bilanțul, niciunul dintre ei nu-și face treaba și nu obține rezultatele cerute.

Cel puțin 95 la sută din succesul pe care-l repurtezi în viață și în muncă va fi determinat de genul de obiceiuri pe care ți le însușești de-a lungul timpului. Obiceiul de a stabili priorități, de a depăși tendința de tergiversare și de a persevera în a-ți duce la capăt sarcina cea mai importantă este o aptitudine mentală și fizică. Ca atare, acest obicei poate fi învățat prin exercițiu și repetiție continuă până când ți se blochează în subconștient și devine o parte constantă a comportamentului zilnic. Odată devenit obicei, tot ceea ce faci devine totodată, automat, și ușor de realizat.

Ești adaptat mental și emoțional, astfel încât îndeplinirea unei sarcini să-ți ofere un sentiment pozitiv. Te face fericit. Te face să te simți învingător.

Ori de câte ori duci la bun sfârșit o sarcină, indiferent de

mărime sau importanță, simți un val de energie, entuziasm și prețuire pentru propria persoană. Cu cât este mai importantă sarcina încheiată, cu atât mai fericit, mai încrezător și mai puternic te vei considera, pe tine și pe ceilalți.

Realizarea unei sarcini importante declanșează eliberarea de endorfine în creier. Aceste endorfine îți conferă un sentiment natural de beatitudine. Fluxul de endorfine care urmează realizării reușite a oricărei sarcini te face să te simți mai creativ și mai încrezător.

Iată unul dintre cele mai importante așa-zise secrete ale succesului. Este vorba de faptul că poți efectiv căpăta o „dependență pozitivă” de endorfine și de sentimentul intensificat de claritate, încredere și competență pe care acestea îl declanșează. Odată formată această „dependență”, aproape fără să-ți dai seama, începi să-ți organizezi viața astfel încât vei iniția și vei finaliza în permanență sarcini și proiecte din ce în ce mai importante. De fapt, într-un sens foarte pozitiv, devii dependent de succes și contribuția la obținerea acestuia.

Una dintre soluțiile unui mod de viață minunat, a unei cariere de succes și a unei foarte bune păreri despre sine este deprinderea de a iniția și de a finaliza treburile importante. În acest punct, genul acesta de comportament te va domina, astfel că ți se va părea mai ușor să finalizezi sarcini importante decât să le lași neterminate.

Vă aduceți aminte de povestea cu persoana care oprește un muzician pe o stradă din New York și-l întreabă cum poate ajunge la Carnegie Hall. Muzicianul îi răspunde: „Exersează, omule, exersează”.

Exercițiul este soluția pentru însușirea oricărei abilități. Din fericire, mintea ta este asemenea unui mușchi. Devine mai puternică și mai capabilă prin folosire. Cu ajutorul exercițiului, poți deprinde orice comportament sau îți poți dezvolta orice obicei pe care-l dorești sau de care ai nevoie.

Trei calități-cheie sunt necesare pentru a-ți forma obiceiurile de concentrare și atenție, toate trei putând fi învățate. Acestea sunt: decizia, exercițiul și determinarea.

Mai întâi, iei decizia de a-ți însuși obiceiul de a finaliza sarcinile. În al doilea rând, exersezi punerea în practică a principiilor pe care urmează să le înveți, repetându-le până ți le însușești definitiv. Și, în sfârșit, susții tot ceea ce faci prin determinare, până când obiceiul se prinde de tine și devine parte permanentă a personalității tale.

Există o soluție specială prin care îți poți accelera progresul spre transformarea în acea persoană super-eficientă, performantă și productivă care-ți dorești să devii. Aceasta constă în a te gândi neîncetat la recompensele și beneficiile de a fi o persoană înclinată spre acțiune, rapidă și concentrată. Vizualizează-te ca fiind genul de persoană pentru care rezolvarea rapidă și corectă a sarcinilor importante este un lucru obișnuit.

Imaginea mentală pe care o ai despre propria persoană are un efect covârșitor asupra comportamentului tău. Imaginează-ți că ești persoana care-ți dorești să devii în viitor. Imaginea pe care o ai despre tine, felul în care te vezi în interior determină într-o mare măsură performanța pe care o afișezi în exterior. Așa cum spune oratorul Jim Cathcart: „Persoana pe care o vezi este persoana care vei fi.”

Ai o capacitate practic nelimitată de a învăța și de a-ți forma deprinderi noi, obiceiuri și abilități noi. Atunci când vei învăța, prin repetiție și exercițiu, să-ți învingi tendința de tergiversare și să-ți finalizezi rapid sarcinile cele mai importante, vei înainta cu viteză în viața și cariera ta și vei ști să calci accelerația.

Începe cu ce nu-ți place!

1

Pregătește-ți terenul

Există o anumită calitate pe care trebuie să o ai ca să poți învinge, și aceasta presupune să-ți trasezi clar obiectivul pe care-l urmărești, să știi foarte bine ceea ce vrei și să-ți dorești cu ardoare să reușești.

— **Napoleon Hill**

Înainte de a stabili care-ți este „broasca” și de a purcede să o consumi, trebuie să hotărăști cu exactitate ce vrei să înfăptuiești în fiecare domeniu al vieții. *Claritatea* este cel mai important concept în productivitatea personală. Motivul principal pentru care unii oameni fac mai multă treabă mai repede este acela că au obiective și țeluri extrem de clare și nu se abat de la ele.

Cu cât îți va fi mai clar ceea ce vrei și ceea ce trebuie să faci ca să-ți duci treaba la bun sfârșit, cu atât mai ușor îți va fi să treci peste tendința de tergiversare, să-ți „mănânci broasca” și să perseverezi până la îndeplinirea sarcinii.

Un motiv major de tergiversare și lipsă de motivație este imprecizia, confuzia și neclaritatea în ceea ce privește sarcinile pe care trebuie să le îndeplinești, ordinea acestora și motivul pentru care se presupune că trebuie să le înfăptuiești. Trebuie să eviți

situația aceasta bine cunoscută cu toată forța de care dispui, străduindu-te să capeți o tot mai mare claritate în tot ceea ce faci.

***Lată o regulă importantă a succesului:
Gândește în scris.***

Doar aproximativ 3% din adulți au țeluri clar formulate în scris. Oamenii aceștia realizează de cinci și de zece ori mai mult decât persoanele care beneficiază de educație și aptitudini similare sau mai bune, dar care, dintr-un motiv sau altul, nu au catadicsit niciodată să-și noteze exact lucrul pe care și-l doresc.

Există o formulă sigură de a-ți stabili și înfăptui țelurile și pe care o poți folosi pentru tot restul vieții. Aceasta constă din șapte pași simpli. Oricare dintre acești pași îți poate dubla și tripla productivitatea în cazul în care nu-l aplici în prezent. Mulți dintre absolvenții programelor mele de pregătire și-au sporit dramatic veniturile în doar câțiva ani sau chiar în câteva luni, folosind această metodă simplă a celor șapte pași.

Pasul numărul unu: **Stabilește cu precizie ceea ce-ți dorești.** Fie hotărăști de unul singur, fie discuți cu șeful pe marginea obiectivelor și țelurilor pe care le urmărești, până ce-ți va fi foarte clar ce se așteaptă de la tine și care este ordinea de priorități. Este uimitor cât de mulți oameni continuă să execute mereu aceleași sarcini insignifiante, pentru că nu au purtat această discuție esențială cu șeful lor.

Regulă: Una dintre cele mai proaste întrebări ale timpului este să faci foarte bine ceva ce, de fapt, nu trebuie făcut.

Stephen Covey spunea următorul lucru: „Înainte de a începe să te cațeri pe scara succesului, asigură-te mai întâi că ai proptit-o de clădirea care trebuie.”

Pasul numărul doi: **Notează-ți hotărârile.** Gândește în scris.

Atunci când scrii pe o bucată de hârtie țelul pe care ți l-ai stabilit, acesta capătă o formă definitivă și tangibilă. Creează ceva pe care să-l poți atinge și vedea. Pe de altă parte, obiectivul sau țelul care nu a fost notat rămâne la stadiul de dorință sau fantezie. Aceasta nu are nicio energie care să propulseze. Țelurile nescrise generează confuzie, neclaritate, direcție greșită și numeroase greșeli.

Pasul numărul trei: **Stabilește** un termen limită pentru țelul pe care-l urmărești. Un țel sau o decizie fără scadență este lipsită de urgență. Aceasta nu are un început sau un sfârșit real. Dacă nu ne stabilim clar un termen limită și dacă nu ne desemnăm sau nu acceptăm responsabilități concrete în vederea execuției, vom tergiversa lucrurile în mod firesc și nu vom reuși să îndeplinim decât foarte puțin.

Pasul numărul patru: **întocmește o listă cu toate lucrurile pe care crezi că va trebui să le faci pentru a-ți atinge țelul.** Pe măsură ce-ți vin în minte activități noi, adaugă-le la listă. Continuă să întocmești lista până ce este completă. Aceasta are avantajul că oferă o imagine vizuală a sarcinii sau obiectivului în ansamblu. Îți oferă o pistă pe care să poți alerga. Sporește dramatic probabilitatea de a-ți îndeplini țelul, așa cum l-ai definit și la scadența pe care ai stabilit-o.

Pasul numărul cinci: **Organizează-ți lista sub forma unui plan.** Organizează-ți lista după priorități și succesiune. Gândește-te câteva minute la ceea ce trebuie să faci mai întâi și la ceea ce poți să faci mai târziu. Stabilește ce trebuie făcut înainte de altceva și ce trebuie făcut după aceea. Mai bine chiar, desfășoară-ți planul vizual sub forma unor serii de pătrate și cerculețe pe o foaie de hârtie. Vei fi uimit de cât de ușor ți se va părea să-ți îndeplinești țelul, atunci când îl împărți în sarcini individuale.

Având un obiectiv notat pe hârtie și un plan de acțiune organizat, vei fi cu mult mai productiv și mai eficient decât o persoană care-și desfășoară țelurile în minte.

Pasul numărul șase: **Pune-ți imediat planul în aplicare.** Fă ceva. Fă orice. Un plan obișnuit, dar executat cu hotărâre este cu mult mai bun decât un plan strălucit, dar în privința căruia nu se întreprinde nimic. Pentru a obține orice formă de succes, execuția este totul.

Pasul numărul șapte: **la hotărârea să nu treacă nicio zi fără să faci ceva care să te aducă mai aproape de obiectivul principal.** Adaugă această activitate programului tău zilnic. Citește un anumit număr de pagini legate de un subiect esențial. Sună un anumit număr de posibili cumpărători sau clienți. Acordă-ți un anumit interval de timp pentru exerciții fizice. Învață un anumit număr de cuvinte noi, dintr-o limbă străină. Nu lăsa să treacă nicio zi.

Mergi numai înainte. Odată pornit, continuă să te miști. Nu te opri. Numai această decizie, numai această disciplină te pot transforma într-una dintre cele mai productive și mai de succes persoane din generația ta.

Obiectivele bine definite în scris au un efect minunat asupra gândirii tale. Ele te motivează și te stimulează să acționezi. Îți stimulează creativitatea, îți eliberează energia și te ajută să depășești tergiversările sau orice alt factor negativ.

Obiectivele sunt combustibilul din furnalul succesului. Cu cât obiectivele tale sunt mai mari și mai clare, cu atât mai nerăbdător vei fi să le îndeplinești. Cu cât te gândești mai mult la obiectivele tale, cu atât mai mari îți vor fi pornirea și dorința intrinsecă de a le duce la bun sfârșit.

Gândește-te la țelurile tale și trece-le zilnic în revistă, în fiecare dimineață, când te apuci de treabă, acționează asupra sarcinii celei mai importante, cea care, odată îndeplinită, te poate ajuta să duci la bun sfârșit obiectivul cel mai important de la momentul respectiv.

ÎNCEPE CU CE NU-ȚI PLACE!

Ia chiar acum o foaie de hârtie albă și alcătuiește o listă cu zece obiective pe care dorești să le atingi în anul următor. Concepe obiectivele ca și cum a trecut deja un an și au devenit realitate. Folosește timpul prezent, afirmativ și persoana întâi, astfel încât să fie acceptate instantaneu de subconștientul tău.

Spre exemplu, vei scrie astfel: „Câștig X dolari pe an” sau „Cântăresc X kilograme” sau „Conduc cutare sau cutare mașină.”

Apoi, recitește lista de zece obiective și alegeți-l pe cel care, odată îndeplinit, ar avea cel mai mare impact asupra vieții tale. Oricare ar fi obiectivul respectiv, notează-ți-l pe o foaie de hârtie separată, stabilește un termen de execuție, întocmește un plan, acționează pe baza planului și apoi întreprinde ceva în fiecare zi pentru a ajunge mai aproape de îndeplinirea obiectivului. Chiar dacă faci numai acest exercițiu, viața ta se poate schimba!

2

Plănuiește-ți din vreme fiecare zi

Planificarea înseamnă să aduci viitorul în prezent, astfel încât să poți face ceva în privința lui acum.

— **Alan Lakein**

Ați auzit desigur întrebarea: „Cum se mănâncă un elefant?” Răspunsul este, bineînțeles: „Bucată cu bucată!”

„Cum faci să-ți mănânci broasca cea mai mare și mai urâtă?” în același fel; o împărți în activități concrete separate și apoi începi cu prima dintre ele.

Mintea ta, abilitatea de a gândi, de a planifica și de a lua decizii, este unealta ta cea mai puternică în lupta împotriva tergiversării și cea care te va ajuta să obții cât mai multe rezultate. Abilitatea pe care o deții, aceea de a trasa obiective, de a le planifica și de a le pune în practică îți determină întreg cursul vieții. Actul însuși de gândire și planificare îți descătușează puterile mentale, îți declanșează creativitatea și îți sporește energiile mentale și fizice.

Dimpotrivă, așa cum nota și Alex Mackenzie, *„Acțiunea fără planificare este cauza tuturor eșecurilor.”*

Abilitatea de a planifica bine, înainte de a acționa, este măsura competenței de care dai dovadă în ansamblu. Cu cât ai un plan

mai bun, cu atât îți va fi mai ușor să depășești trăgănarea, să te pui pe treabă, să-ți „mănânci broasca” și apoi să mergi mai departe.

Unul dintre obiectivele tale principale la locul de muncă ar trebui să fie obținerea celui mai mare profit posibil în urma investiției de energie mentală, emoțională și fizică. Vestea bună este că fiecare minut petrecut cu planificarea îți economisește până la zece minute din execuție. Nu-ți ia mai mult de zece sau douăsprezece minute să-ți planifici ziua, dar prin această mică investiție de timp vei câștiga cel puțin două ore (100-120 de minute) din timpul irosit și efortul risipit de-a lungul întregii zile.

Poate că ați auzit de formula celor cinci „P”. Aceasta sună astfel: „Planificarea Potrivită Previne Performanța Proastă.”

Dacă ne gândim la cât de folositoare poate fi planificarea în creșterea productivității și a performanței noastre, e uimitor cât de puțini oameni o practică în fiecare zi. De fapt, planificarea este un proces foarte simplu. Tot ce-ți trebuie este o foaie de hârtie și un stilou. Cele mai sofisticate Palm Pilot, programe de calculator sau planificatoare de timp, au la bază același principiu: faptul că te așezi la masă și întocmești o listă cu tot ceea ce ai de făcut înainte de a te pune pe treabă.

Lucrează întotdeauna urmărind lista. Ori de câte ori apare o noutate, adaugă-o pe listă înainte de a face ceva în privința ei. Îți poți crește productivitatea și randamentul cu 25 de procente sau mai mult din chiar prima zi în care începi să lucrezi respectând cu conștiinciozitate lista.

Întocmește lista cu o seară înainte, la sfârșitul zilei de lucru. Transferă tot ceea ce nu ai îndeplinit încă pe lista pentru ziua următoare și apoi adaugă tot ceea ce ai de făcut a doua zi. În momentul în care întocmești lista cu o seară înainte, subconștientul tău acționează asupra listei tot timpul nopții, când dormi. De multe ori, te vei trezi cu idei și perspective deosebite pe care le poți folosi pentru a-ți îndeplini munca mai repede și mai

bine decât ai plănuit inițial.

Cu cât vei petrece mai mult timp pentru a întocmi liste scrise cu tot ceea ce ai de făcut în prealabil, cu atât vei fi mai eficient și mai productiv.

Ai nevoie de liste diferite pentru scopuri diferite. Mai întâi, ar trebui să concepi o *listă principală* în care să notezi tot ceea ce crezi că vei dori să faci cândva, în viitor. Aici vei atașa orice idee care mai apare pe parcurs și orice sarcină sau responsabilitate nouă care se ivește. Poți sorta articolele ulterior.

În al doilea rând, ar trebui să ai o *listă lunară* pe care să o întocmești la sfârșitul lunii pentru luna ce vine. Aceasta ar putea să conțină articole transferate din lista principală.

În al treilea rând, ar trebui să ai o *listă săptămânală* în care să-ți planifici întreaga săptămână următoare. Această va rămâne deschisă și o vei completa pe măsură ce vei înainta în săptămâna curentă.

Disciplina de planificare sistematică a timpului vă poate fi extrem de utilă. Foarte multe persoane mi-au mărturisit că obiceiul de a petrece câteva ore la sfârșitul fiecărei săptămâni pentru planificarea săptămânii ce urmează le-a sporit productivitatea în mod categoric și le-a schimbat viețile în întregime. Tehnica aceasta va funcționa și pentru voi.

În sfârșit, ar trebui să-ți transferi articolele din listele lunare și săptămânale în *lista zilnică*. Acestea reprezintă activitățile concrete pe care le vei îndeplini în ziua următoare.

Pe măsură ce înaintezi cu treburile din timpul zilei, bifează articolele de pe listă pe care le-ai încheiat.

Această activitate îți oferă o imagine vizuală a realizărilor. Ea generează un sentiment de succes și un progres. Vizualizându-l, înaintând progresiv de-a lungul listei, te vei simți motivat și plin de energie. Respectul și prețuirea de sine vor crește. Progresul susținut și vizibil te propulsează rapid și te va ajuta să nu mai amâni lucrurile.

Atunci când te afli înaintea unui proiect oarecare, începe prin a face o listă cu fiecare pas pe care va trebui să-l faci pentru a finaliza proiectul de la început până la sfârșit. Organizează-ți sarcinile proiectului după priorități și secvențialitate. Desfășoară-le în fața ta pe o foaie de hârtie sau pe ecranul calculatorului, astfel încât să fie vizibile. Apoi apucă-te de lucru îndeplinind câte o sarcină pe rând. Nu-ți va veni să crezi câte vei realiza utilizând acest procedeu.

Pe măsură ce-ți bifezi articolele de pe liste, te vei simți din ce în ce mai eficient și mai puternic. Te vei simți mult mai stăpân pe viața ta. Ți se va părea natural să vrei să faci și mai multe. Vei gândi mai bine și mai creativ și vei avea perspective mai multe și mai bune care-ți vor permite să muncești și mai repede.

Rezolvând în mod constant chestiuni cuprinse în listele pe care le-ai întocmit, vei căpăta un impuls pozitiv, care-ți va permite să-ți înfrângi tendința de tergiversare. Acest sentiment de progres îți va conferi mai multă energie și te va menține în stare de funcționare pe toată durata zilei.

Una dintre cele mai importante reguli ale eficacității personale este *Regula 10/90*. Conform acestei reguli, primele zece procente din timpul pe care-l petreci planificându-ți și organizându-ți munca, înainte de a o începe propriu-zis, îți vor economisi nu mai puțin de 90% din timpul necesar finalizării ei. Nu trebuie decât să verifici această regulă o singură dată pentru a-ți dovedi ție însuși că funcționează.

Atunci când vei reuși să îți planifici fiecare zi, îți va fi mult mai ușor să te apuci de treabă și să continui să muncești. Lucrurile se vor mișca mai repede și mai lin ca niciodată. Te vei simți mai puternic și mai competent. În ultimă instanță, vei deveni *de neoprit*.

ÎNCEPE CU CE NU-ȚI PLACE!

Începe de astăzi să îți planifici fiecare zi, săptămână și lună. Ia un carnețel sau o foaie de hârtie și fă o listă cu tot ceea ce ai de făcut în următoarele douăzeci și patru de ore. Completează lista pe măsură ce apar articole noi. Întocmește o listă cu toate proiectele, cu activitățile majore care presupun sarcini multiple și care sunt importante pentru viitorul tău.

Sortează fiecare dintre obiectivele, proiectele sau sarcinile majore după prioritate ce este cel mai important (și după secvențialitate, ce trebuie făcut mai întâi, ce vine pe locul doi și așa mai departe. Începe având în minte sfârșitul și acționează de la sfârșit spre început).

Gândește în scris! Acționează întotdeauna urmărind lista. Vei fi uimit cât de productiv vei fi și cât de ușor îți va fi să începi cu ce nu-ți place.

3

Aplică Regula 80/20 în tot ceea ce faci

Timpul ne-ar ajunge întotdeauna, dacă am ști să-l folosim cum trebuie.

— Johann Wolfgang Von Goethe

Regula 80/20 este unul din cele mai utile concepte legate de organizarea timpului și a vieții. Mai este cunoscută și sub numele de „Principiul Pareto”, după întemeietorul său, economistul italian Vilfredo Pareto, care l-a pomenit prima oară în 1895. Pareto a observat că persoanele din societatea sa păreau să se împartă în mod firesc în ceea ce el numea „puținii esențiali”, adică cele 20 de procente de top în ceea ce privește banii și puterea, și „majoritatea obișnuită”, respectiv cele 80 de procente de la coadă.

Mai târziu, a descoperit că practic toate activitățile economice sunt guvernate de același Principiu Pareto. Spre exemplu, regula spune că 20% din activitățile noastre vor fi răspunzătoare pentru 80% din rezultatele noastre, 20% din clienții noștri vor fi răspunzători pentru 80% din vânzările noastre, 20% din produsele sau serviciile noastre vor fi răspunzătoare pentru 80% din

profiturile noastre, 20% din sarcinile noastre vor fi răspunzătoare pentru 80% din valoarea lucrurilor pe care le facem, și așa mai departe. Aceasta înseamnă că, dacă avem o listă de zece lucruri de făcut, două dintre acele lucruri se vor dovedi la fel sau mai valoroase decât celelalte opt lucruri luate împreună.

Iată o descoperire interesantă. Fiecare dintre aceste sarcini ar putea să necesite același interval de timp pentru a fi finalizată. Dar una sau două dintre acele sarcini vor avea o contribuție de cinci sau de zece ori mai mare decât valoarea oricărei alta.

Deseori, unul dintre articolele dintr-o listă de zece sarcini pe care le ai avut de făcut poate fi mai important decât toate celelalte *nouă* articole puse laolaltă. Sarcina aceasta este invariabil „broasca” pe care ar trebui s-o mănânci mai întâi.

Ți-ai dat seama care sunt articolele pe care o persoană obișnuită le va amâna aproape mereu? Realitatea tristă este că majoritatea oamenilor tergiversează îndeplinirea primelor 10 sau 20 de procente din articolele cele mai valoroase și mai importante, respectiv „puținele esențiale”. Se grăbesc, în schimb, să se ocupe de cele 80 de procente mai puțin importante, adică „majoritatea obișnuită”, cu o contribuție minoră la rezultatele generale.

Se întâmplă des să vezi persoane care par să fie ocupate toată ziua, dar care, de fapt, reușesc să facă foarte puține lucruri. Aceasta se întâmplă aproape mereu din cauză că se concentrează asupra unor sarcini care au o valoare redusă, în timp ce tergiversează efectuarea acelor una sau două activități care ar putea să schimbe cu totul lucrurile în ceea ce privește compania și cariera lor.

Sarcinile cele mai valoroase pe care le poți îndeplini în fiecare zi sunt deseori cele mai dificile și mai complexe. Răsplata însă și recompensele pentru finalizarea eficientă a acestor sarcini pot fi enorme. Din această cauză, trebuie să nu accepți sub nicio formă să duci la capăt sarcini din categoria celor 80 de procente de la

coadă, în timp ce ai încă de rezolvat sarcini care aparțin primelor 20 de procente.

Înainte de a începe lucrul, pune-ți întotdeauna următoarea întrebare: „Sarcina pe care o am de îndeplinit se încadrează în primele 20 de procente care alcătuiesc activitățile mele sau în ultimele 80?”

Regulă: Împotrivește-te tentației de a rezolva mai întâi lucrurile mărunte.

Nu uita, indiferent ce vei alege să faci, repetată la nesfârșit, activitatea respectivă va deveni în cele din urmă un obicei la care îți va fi greu să renunți. Dacă alegi să începi ziua cu sarcini lipsite de valoare, foarte curând te vei deprinde ca întotdeauna să începi și să rezolvi, mai întâi, sarcinile de importanță redusă. Acesta nu este genul de obicei pe care o să vrei să-l deprinzi și să-l păstrezi.

Partea cea mai dificilă a oricărei sarcini importante este abordarea ei. Odată ce începi efectiv să te ocupi de o sarcină valoroasă, motivația de a continua pare să vină în mod natural. O parte a creierului tău adoră să fie ocupat cu sarcini semnificative, care pot schimba cu adevărat lucrurile. Treaba ta este să hrănești în permanență partea aceasta a creierului.

Prin simplul fapt că *ne gândim* la inițierea și finalizarea unei sarcini importante, ne simțim motivați și încurajați să ne învingem tentația amânării. Realitatea este că timpul necesar încheierii unei sarcini importante este deseori același cu timpul necesar realizării unei activități lipsite de importanță. Diferența constă în faptul că finalizarea unei sarcini valoroase și semnificative ne va conferi un sentiment extraordinar de mândrie și satisfacție. Dimpotrivă, în momentul în care finalizăm o sarcină insignifiantă, deși volumul de timp și energie investit a fost același, satisfacția pe care o vom resimți va fi minimă, dacă nu chiar inexistentă.

Managementul timpului este echivalent, de fapt, cu organizarea

vieții, cu managementul *personal*. Înseamnă, de fapt, să deții controlul asupra *succesiunii evenimentelor*. Administrarea timpului presupune controlul asupra lucrurilor pe care le vei face în continuare. Și întotdeauna libertatea de a alege sarcina următoare îți aparține în exclusivitate. Abilitatea ta de a alege între ce este important și ce este lipsit de importanță reprezintă cheia determinantă a succesului în viață și în muncă.

Oamenii eficienți și productivi se disciplinează astfel încât să înceapă cu sarcina cea mai importantă care îi așteaptă. Se obligă singuri să înceapă cu ce nu le place, indiferent despre ce este vorba. În consecință, ei înfăptuiesc cu mult mai mult decât o persoană obișnuită, fiind astfel mult mai fericiți. Aceasta ar trebui să fie și maniera ta de lucru.

ÎNCEPE CU CE NU-ȚI PLACE!

Fă o listă cu toate obiectivele, activitățile, proiectele și responsabilitățile care formează nucleul vieții tale actuale. Care dintre ele sunt incluse sau ar putea fi incluse, în primele 10 sau 20 de procente dintre sarcinile care produc sau ar putea să producă, 80 sau 90 la sută din rezultatele tale?

Ia astăzi hotărârea să petreci din ce în ce mai mult timp lucrând în acele câteva domenii care pot schimba cu adevărat lucrurile în viața și cariera ta, și ocupă-te din ce în ce mai puțin de activități de valoare redusă.

4

Ține seama de consecințe

Orice om a putut să ajungă ilustru, orice om de succes a reușit în viață, în măsura în care și-a canalizat puterile pe un anumit făgaș.

— **Orison Swett Marden**

Semnul distinctiv al gânditorului superior este abilitatea sa de a prezice cu acuratețe consecințele actului de a face sau a nu face ceva. Posibilele consecințe ale oricărei sarcini sau activități reprezintă factorii decisivi ai importanței pe care aceasta o are în realitate pentru tine sau pentru companie. Modalitatea aceasta de evaluare a semnificației unei sarcini este felul în care decizi care este următoarea ta „broască”.

După mai bine de cincizeci de ani de cercetări, Dr. Edward Banfield, de la Universitatea Harvard, a ajuns la concluzia că „perspectiva pe termen lung” este unicul și cel mai precis prezicător al progresului social și al mobilității economice din America. Perspectiva pe termen lung s-a dovedit a fi mai importantă decât mediul familial, educația, rasa, inteligența, relațiile sau orice alt factor cu rol hotărâtor în determinarea succesului în viața și cariera ta.

Atitudinea pe care o ai față de timp, de „orizontul tău temporal”, are un impact enorm asupra comportamentului tău și a alegerilor pe care le faci. Oamenii care-și privesc viața și cariera în perspectivă par să facă mereu alegeri mult mai bune în privința timpului și activităților lor, decât oamenii care se gândesc prea puțin la viitor.

Regulă: Gândirea pe termen lung îmbunătățește luarea deciziilor pe termen scurt.

Oamenii prosperi manifestă o evidentă orientare spre viitor. Ei gândesc în termeni de perspectivă: ce va fi peste cinci, zece și douăzeci de ani. Își analizează alegerile și atitudinile din prezent pentru a se asigura că acestea sunt compatibile cu viitorul pe termen lung pe care și-l doresc.

În raport cu munca ta, este mult mai ușor să iei decizii bune legate de prioritățile pe termen scurt, atâta timp cât îți este foarte limpede ce este cu adevărat important pentru tine pe termen lung.

Prin definiție, un lucru important are potențiale consecințe pe termen lung. Un lucru lipsit de importanță are puține sau niciun fel de consecințe potențiale pe termen lung. Înainte de a te angrena în orice activitate, întreabă-te întotdeauna următorul lucru: *„Care sunt posibilele consecințe ale îndeplinirii sau neîndeplinirii acestei sarcini?”*

Regulă: Scopul influențează și deseori determină acțiunile prezente.

Cu cât sunt mai clare intențiile viitoare, cu atât mai mare va fi influența acelei clarități asupra activităților pe care le desfășori pe moment. Având o viziune precisă pe termen lung, capacitatea de a evalua o activitate din prezent crește și poți să te asiguri că este

compatibilă cu rezultatele pe care dorești atât de mult să le ai.

Oamenii de succes sunt cei dispuși să amâne gratificațiile și să facă sacrificii pe termen scurt, pentru a putea astfel să beneficieze de recompense cu mult mai mari pe termen lung. Pe de altă parte, oamenii care nu se bucură de succes se gândesc mai mult la plăcerea pe termen scurt și la gratificațiile imediate, în timp ce acordă prea puțin interes viitorului pe termen lung.

Dennis Waitley, orator motivațional, afirmă: „Ratații se ocupă cu *descătușarea tensiunii*, în timp ce învingătorii practică *îndeplinirea obiectivelor*”. Spre exemplu, dacă venim mai devreme la serviciu, dacă ne documentăm în mod regulat în domeniul nostru de activitate, dacă ne înscriem la cursuri pentru a ne îmbunătăți abilitățile și dacă ne concentrăm pe sarcini valoroase, toate acestea vor conlucra pentru a avea un impact pozitiv asupra viitorului nostru. Pe de altă parte, lucruri, cum ar fi venirea la lucru în ultima clipă, cititul ziarului, băutul unei căni de cafea și socializarea cu colegii de serviciu ar putea să pară distractive și plăcute pe termen scurt, pe termen lung însă vor duce inevitabil la nepromovare, rezultate slabe și frustrare.

Dacă o sarcină sau o activitate are potențiale consecințe pozitive, transform-o în prioritate și apucă-te imediat de ea. În cazul în care un lucru are potențiale consecințe negative, dacă nu este rezolvat repede și bine, ar trebui și el să devină prioritatea numărul unu. Indiferent care este „broasca” ta, arată-te decis s-o înfuleci de la prima oră.

Motivația presupune existența unui *motiv*. Cu cât este mai mare potențialul impact pozitiv pe care o acțiune sau un comportament îl poate avea asupra vieții tale, odată ce l-ai definit cu exactitate, cu atât te vei simți mai motivat să-ți învingi tentația de a tergiversa și să te ocupi de el cât mai repede.

Încearcă să fii mereu concentrat și să țintești doar înainte, inițiind și finalizând în permanență acele sarcini care pot aduce modificări majore companiei și viitorului tău.

Timpul va trece indiferent de ce vei face. Singura întrebare este cum îl vei folosi și unde vei fi ajuns la sfârșitul săptămânilor și lunilor care vor trece. Iar ceea ce vei ajunge reprezintă în mare măsură o chestiune de atenție pe care o acorzi posibilelor consecințe ale acțiunilor tale pe termen scurt.

Acordând o permanentă considerație posibilelor consecințe ale alegerilor, deciziilor și atitudinilor tale, vei utiliza una dintre cele mai bune metode de a-ți determina adevăratele priorități în munca și viața personală.

ÎNCEPE CU CE NU-ȚI PLACE!

Verifică-ți cu regularitate lista de sarcini, activități și proiecte. Pune-ți mereu întrebarea: „Care proiect sau activitate ar avea cel mai mare impact pozitiv asupra vieții mele, dacă aș reuși să le finalizez repede și corect?”

Oricare ar fi lucrul care îți poate fi de un real folos, transformă-l într-un obiectiv, fă un plan pentru a-l pune în practică și purcede imediat la finalizarea lui. Amintește-ți de minunatele cuvinte ale lui Goethe: „începeți doar și mintea se va dezmoști; continuați și sarcina se va împlini!”

5

Aplică în permanență Metoda ABCDE

Prima lege a succesului este concentrarea, să poți să-ți canalizezi toate energiile într-un singur punct, și apoi să te îndrepti direct spre acel punct, fără să privești nici în dreapta nici în stânga.

— **William Mathews**

Cu cât investești mai mult timp în planificarea și stabilirea priorităților, cu atât mai multe lucruri importante vei face și cu atât mai repede le vei finaliza odată ce te-ai apucat de ele. Cu cât este mai importantă și mai valoroasă sarcina, cu atât mai motivat te vei simți să-ți înfrângi tendința de amânare și să te apuci de treabă.

Metoda ABCDE este o tehnică sigură de stabilire a priorităților pe care o poți aplica în fiecare zi. Această tehnică este atât de simplă și eficientă, încât are puterea să te transforme fără niciun alt ajutor într-una dintre cele mai eficace și mai productive persoane din domeniul în care lucrezi.

Puterea acestei tehnici rezidă în simplitatea ei. Iată cum funcționează: începe prin a face o listă cu tot ce ai de făcut în ziua următoare. Gândește în scris.

Adaugă apoi litera A, B, C, D sau E înaintea fiecărui articol de pe listă, înainte de a începe să te ocupi de prima sarcină.

Un articol „A” se definește ca fiind un lucru foarte important, ceva ce trebuie *neapărat* să faci, altfel vei avea de suportat consecințe grave. Un articol „A” ar putea să însemne să mergi la o întâlnire cu un client important sau să termini redactarea unui raport de care șeful tău are nevoie pentru o viitoare ședință de consiliu. Articolele acestea reprezintă „broaștele” din viața ta.

Dacă ai mai multe sarcini de tip „A”, semnalează-le notându-le cu A-1, A-2, A-3 și așa mai departe. Sarcina ta A-1 este „broasca” ta cea mai mare și mai urâtă.

Un articol „B” se definește ca fiind o sarcină pe care *ar fi bine* să o îndeplinești. Consecințele acesteia sunt însă mai blânde. Aceste articole reprezintă „mormolocii” carierei tale. Ceea ce înseamnă că cineva ar putea fi nefericit sau pus într-o situație neplăcută dacă nu îndeplinești una dintre aceste sarcini, ele nefiind însă nici pe departe la fel de importante ca o sarcină „A”. Returnarea unui mesaj telefonic important sau revizuirea e-mailurilor primite ar putea fi catalogate ca sarcini „B”.

Regula este că n-ar trebui niciodată să te ocupi de o sarcină „B”, când există încă o sarcină „A” de îndeplinit. Niciodată n-ar trebui să permiți unui „mormoloc” să-ți distragă atenția, atâta timp cât o „broască” imensă așteaptă să fie mâncată.

O sarcină „C” se definește ca fiind un lucru de care *n-ar strica* să te ocupi, dar care nu implică niciun fel de consecințe, indiferent dacă-l faci sau nu. O sarcină „C” ar putea însemna să dai un telefon unui prieten, să bei o cafea sau să iei prânzul cu un coleg de serviciu sau să te ocupi de treburi personale în timpul orelor de lucru.

Genul acesta de activitate nu are niciun efect asupra carierei tale.

O sarcină „D” se definește ca fiind un lucru a cărui realizare o poți *transfera* altcuiva. Regula este să transferi toate activitățile

pe care le poate face oricine altcineva, astfel încât să-ți rămână mai mult timp pentru sarcinile „A”, pe care numai tu le poți realiza.

O sarcină „E” se definește ca fiind un lucru pe care-l poți *elimina* cu totul, ceea ce nu va genera nicio schimbare. Aceasta ar putea fi o sarcină care a fost importantă la un moment dat, dar care nu mai are relevanță nici pentru tine, nici pentru nimeni altcineva. Deseori, se întâmplă să fie vorba de ceva ce continui să faci din obișnuință sau pentru că-ți face plăcere.

Odată aplicată metoda ABCDE listei tale, vei fi complet organizat și pregătit să finalizezi mai repede lucruri mai importante.

Secretul funcționalității metodei ABCDE constă în a-ți impune să te apuci imediat de sarcina „A-I” și de a te ocupa de ea până la finalizare. Folosește-ți voința pentru a purcede și pentru a rămâne concentrat pe această singură sarcină, unica și cea mai importantă pe care ai putea-o derula. Mănâncă-ți „broasca” în întregime și nu te opri până n-ai terminat-o de tot.

Abilitatea ta de a judeca și de a-ți analiza lista de activități și de a stabili care este sarcina „A-I” reprezintă punctul de lansare către nivele superioare de perfecționare, precum și către un mai mare respect de sine, o mai bună prețuire și mândrie personală.

În momentul în care îți vei însuși obiceiul de a te concentra asupra activității tale „A-I”, respectiv asupra celei mai importante activități – cu alte cuvinte de a-ți mânca „broasca” –, vei începe să înfăptuiești mai multe lucruri decât oricare alte două sau trei persoane din preajma ta.

ÎNCEPE CU CE NU-ȚI PLACE!

Revizuieste-ți lista de activități chiar acum și adaugă A, B, C, D sau E în dreptul fiecărei sarcini. Alege ocupația sau proiectul „A-1” și începe imediat să lucrezi la el. Învață să nu mai faci nimic altceva până nu-l vei fi încheiat definitiv.

Pentru luna care vine, aplică metoda ABCDE în fiecare zi și în fiecare listă de activități sau proiecte, înainte de a te apuca de lucru. Până la sfârșitul lunii, îți vei fi format obiceiul de a stabili și de a te ocupa de sarcinile prioritare, iar viitorul tău va fi astfel asigurat!

6

Concentrează-te asupra ariilor cu rezultate-cheie

Atunci când toate resursele fizice și mentale ale unei persoane se concentrează în același punct, puterea acelei persoane de a rezolva o problemă crește incredibil de mult.

— **Norman Vincent Peale**

„De ce sunt trecut pe statul de plată?” Aceasta este una dintre cele mai importante întrebări pe care ți-o adresezi și la care încerci să găsești răspuns de nenumărate ori de-a lungul carierei tale.

Așa cum se întâmplă deseori, majoritatea oamenilor nu sunt foarte siguri *de ce* se află pe statul de plată. Dar dacă nu-ți este extrem de clar motivul pentru care ești trecut pe statul de plată și care sunt rezultatele pentru care ai fost angajat să le obții, îți va fi foarte greu să dai maximul de randament, să fii plătit mai bine și promovat mai repede.

Ca să ne exprimăm cât mai simplu, răspunsul este că ai fost angajat ca să obții rezultate *concrete*. Un salariu sau o chenzină reprezintă plata pentru o anumită calitate și cantitate de muncă, ce în combinație cu munca celorlalți pot crea un produs sau un

serviciu pentru care clienții să fie dispuși să plătească.

Fiecare slujbă poate fi împărțită în aproximativ cinci până la șapte arii cu rezultate cheie, rareori mai mult de atât. Acestea reprezintă rezultatele pe care este absolut obligatoriu să le obții, pentru a-ți îndeplini responsabilitățile și pentru a-ți aduce maximul de contribuție la organizația de care aparții.

Ariile cu rezultate cheie sunt similare funcțiilor vitale ale corpului, cum ar fi cele indicate de tensiunea arterială, ritmul cardiac, ritmul respirator și activitatea cerebrală. Absența oricărei dintre aceste funcții vitale are ca rezultat moartea organismului. În același fel, eșecul tău de a-ți face datoria într-una din ariile cu rezultate vitale în munca pe care o prestezi poate la fel de bine să ducă la pierderea slujbei.

De exemplu, ariile cu rezultate esențiale din management sunt planificarea, organizarea, numirea personalului, delegarea sarcinilor, supervizarea, măsurarea și raportarea. Acestea sunt ariile în care un șef trebuie să obțină rezultate pentru a avea succes în aria sa de responsabilitate.

Trebuie să stăpânești cunoștințe și abilități esențiale pentru slujba ta. Mai ales că aceste cerințe sunt într-o permanentă schimbare. Ai început prin a învăța competențele de bază care te-au ajutat în primă instanță să-ți faci treaba. Rezultatele cheie însă sunt mereu primordiale în muncă, ele fiind cele care determină succesul sau eșecul în slujbă.

O arie cu rezultate cheie reprezintă acel ceva pe care trebuie să-l obții pentru a te bucura de succes la slujbă. Este o arie de îndatoriri pentru care ești în exclusivitate responsabil. Dacă nu le îndeplinești, nimeni altcineva nu le va face în locul tău. O arie cu rezultate cheie este o activitate aflată sub controlul tău. Este rezultatul muncii prestate, care devine o sursă de alimentare sau un factor ce contribuie la munca celorlalți.

Punctul inițial al unei performanțe de vârf constă în identificarea ariilor cu rezultate cheie. Discută pe marginea lor cu șeful tău. Fă

o listă cu suma responsabilităților care-ți revin și asigură-te că superiorii, subalternii și cei de același nivel cu tine îți împărtășesc opinia.

Spre exemplu, pentru un agent de vânzări, prospectarea și deschiderea unei tranzacții reprezintă o arie cu rezultate cheie. Această activitate este cheia întregului proces de vânzare. Încheierea tranzacției reprezintă o altă arie cu rezultate cheie. Odată definitivată, vânzarea atrage după sine activitățile a numeroși alți oameni care trebuie să producă și să livreze produsul sau serviciul respectiv.

În ceea ce privește un proprietar de companie sau un director executiv, negocierea unui împrumut bancar poate fi catalogată drept o arie cu rezultate cheie. Atât angajarea persoanelor potrivite cât și delegarea eficientă reprezintă arii cu rezultate cheie. În cazul unei secretare sau recepționere, redactarea unei scrisori sau preluarea unui apel telefonic și legătura predată repede și eficient se definesc ca arii cu rezultate cheie. Abilitatea oamenilor de a îndeplini aceste sarcini repede și bine le determină în mare măsură salariul și promovabilitatea.

Odată ce ți-ai stabilit ariile cu rezultate cheie, pasul numărul doi este să le clasezi pe o scară de la unu la zece, în fiecare dintre acele arii. În care dintre ele ești puternic și în care ești slab? În care obții rezultate excelente, și unde te clasezi sub nivelul optim?

Îată regula: Aria cu rezultatele-cheie cele mai slabe stabilește nivelul la care îți poți utiliza toate celelalte deprinderi și abilități.

Potrivit acestei reguli, ai putea fi excepțional în șase din șapte arii cu rezultate-cheie, dar extrem de slab în cea de-a șaptea, iar slaba performanță în cea de-a șaptea arie te va trage înapoi și va influența nivelul la care poți ajunge cu toate celelalte abilități care te caracterizează. Această slăbiciune va acționa ca un drog

asupra eficacității tale și va fi o sursă permanentă de fricțiune și frustrare.

Spre exemplu, delegarea este o arie cu rezultate-cheie pentru un șef. Abilitatea aceasta este punctul central de propulsare care îi permite șefului să conducă, să obțină rezultate prin ceilalți. Șeful care nu se pricepe să delege nu are posibilitatea să-și folosească toate celelalte abilități la maximum de eficiență. Fie și numai din cauza slabei abilități de a delega, șeful poate să eșueze în a-și îndeplini slujba.

Unul dintre motivele majore de tergiversare și amânare la locul de muncă este acela că oamenii evită slujbele și activitățile care aparțin ariilor în care au avut performanțe slabe în trecut. În loc să-și stabilească un țel și să-și facă un plan de a se perfecționa într-o anumită arie, majoritatea oamenilor evită cu totul aria respectivă, ceea ce nu face altceva decât să înrăutățească situația.

Reversul acestei idei ar fi următorul: cu cât devii *mai bun* într-o anumită arie de abilități, cu atât mai mult vei fi motivat să îndeplinești funcția respectivă, cu atât mai puțin vei tergiversa și cu atât mai hotărât vei fi să o finalizezi.

Adevărul este că toată lumea are atât puncte forte, cât și slăbiciuni. Refuză să găsești explicații și justificări sau să îți aperi ariile de slăbiciuni. În schimb, identifică-le cu precizie. Stabilește un țel și întocmește un plan de a deveni foarte bun în fiecare dintre acele arii. Gândește-te puțin! Ai putea să fii la depărtare de numai o singură abilitate esențială pentru a obține performanța de vârf în slujbă.

Iată una dintre cele mai importante întrebări la care ar trebui să încerci mereu să răspunzi: **„Care este acea abilitate care, dacă aș deprinde-o și aș executa-o într-o manieră excepțională, ar avea cel mai mare impact pozitiv asupra carierei mele?”**

Ar trebui să folosești această întrebare ca reper în carieră

pentru tot restul vieții. Căută răspunsul în tine. Probabil că-l știi deja.

Pune-i această întrebare șefului tău. Adresează-o colegilor. Adresează-o prietenilor și familiei. Oricare ar fi răspunsul, descoperă-l și apoi pornește la treabă pentru a da performanță în aria respectivă.

Vestea bună este că toate abilitățile de afaceri *pot fi învățate*. Dacă oricine altcineva excelează într-o anumită arie cu rezultate cheie, aceasta este dovada că și tu poți deveni excelent dacă te hotărăști.

Una dintre modalitățile cele mai bune și mai rapide de a nu mai amâna și de a realiza mai multe lucruri mai repede este să devii absolut excelent în ariile cu rezultate-cheie. Acest aspect ar putea fi mai important decât orice altceva din viața sau cariera ta.

ÎNCEPE CU CE NU-ȚI PLACE!

Identifică ariile cu rezultate-cheie din munca ta. Care sunt acestea? Scrie rezultatele-cheie pe care trebuie să le obții pentru a-ți executa slujba într-o manieră excelentă. Notează pe fiecare cu note de la unu la zece. Apoi stabilește care este acea abilitate-cheie care, executată într-un mod excelent, ar avea cea mai importantă contribuție la munca pe care o prestezi.

Mergi cu lista la șeful tău și discută pe marginea ei. Încurajează-l să îți ofere feedback și aprecieri oneste. Singurul mod în care poți să te perfecționezi este să fii deschis la comentariile constructive ale celorlalți. Discută rezultatele pe care le obții cu echipa și colegii tăi. Discută-le cu soțul sau soția.

Fă-ți un obicei din a întreprinde această analiză cu regularitate pentru tot restul carierei tale. Nu vei întrerupe niciodată procesul de perfecționare. Fie și numai această decizie și îți poate schimba viața.

7

Respectă Legea Eficienței Obligatorii

În forma sa cea mai exactă, mai nealterată, concentrarea înseamnă abilitatea de a-ți îndrepta atenția asupra unui singur lucru.

— KOMAR

Legea Eficienței Obligatorii afirmă că „Deși nu avem niciodată suficient timp să facem tot ce am vrea, avem întotdeauna suficient timp să facem lucrul cel mai important.”

Cu alte cuvinte, chiar dacă nu putem mânca fiecare mormoloc și „broască” din lac, o putem totuși mânca pe cea mai mare și mai urâtă, iar asta este de ajuns, cel puțin pentru moment.

Atunci când timpul expiră, și consecințele nefinalizării unei sarcini sau a unui proiect cheie pot fi extrem de grave, găsești cumva întotdeauna timpul necesar îndeplinirii acestora, uneori chiar în ultima clipă. Vii la lucru devreme, rămâi peste program și îți impui să termini treaba, mai degrabă decât să te confrunți cu consecințele negative care ar decurge din neîncheierea acesteia în limita termenului de execuție.

Regulă: Nu vei avea niciodată suficient timp să termini tot ce ai de făcut.

Realitatea este că o persoană obișnuită muncește în ziua de astăzi la o capacitate cuprinsă între 110 până la 130 la sută. Iar sarcinile și responsabilitățile se adună într-una. Cu toții avem vrafuri întregi de materiale de citit, pe care trebuie încă să le parcurgem. Un studiu recent a demonstrat că un director obișnuit trebuie să petreacă între 300 și 400 de ore cu materiale de citit și proiecte restante care îl așteaptă acasă sau la birou.

Aceasta înseamnă că nu vei fi *niciodată* la zi cu treburile. Scoate-ți lucrul acesta din minte. Nu poți spera decât că vei reuși să te ocupi la timp de responsabilitățile cele mai importante. Celelalte n-au decât să mai aștepte.

Mulți oameni pretind că lucrează mai bine sub presiunea termenelor limită. Din nefericire, ani întregi de studiu au demonstrat că rareori se întâmplă astfel.

Când se află sub presiunea termenelor limită, de cele mai multe ori autocreate din cauza tergiversărilor și amânărilor, oamenii îndură un stres mai pronunțat, fac mai multe greșeli și sunt nevoiți să refacă mai multe sarcini decât în oricare alte condiții. Deseori, greșelile comise când oamenii se concentrează să respecte termene de execuție apropiate generează defecte și depășiri de bugete care pe termen lung duc la pierderi financiare substanțiale. Uneori, o slujbă necesită în realitate mai mult timp de finalizare atunci când oamenii se grăbesc să o încheie în ultima clipă și apoi sunt nevoiți s-o refacă.

Ca regulă generală, te poți folosi de trei întrebări pentru a te concentra asupra finalizării la timp a sarcinilor tale cele mai importante. Prima întrebare este: *„Care sunt activitățile mele cele mai valoroase?”*

Altfel spus, care sunt cele mai mari „broaște” pe care trebuie să le mănânci pentru a te implica mai mult în acțiunea organizației în care lucrezi? În viața familiei tale? În viața ta în general?

Aceasta este una din cele mai importante întrebări la care trebuie să găsești răspuns. Care sunt activitățile tale cele mai valoroase? Înainte de toate, judecă singur această chestiune. Apoi, întreabă-ți șeful. Întreabă-ți colegii și subalternii. Întreabă-ți prietenii și membrii familiei. Asemenea centrării unei lentile fotografice, și tu trebuie să știi cu exactitate care sunt activitățile tale cele mai valoroase înainte de a purcede la lucru.

Cea de-a doua întrebare pe care ți-o poți adresa încontinuu este: *„Care este lucrul pe care eu și numai eu să-l pot face și care, dacă este făcut cum trebuie, va schimba cu totul situația?”*

Întrebarea aceasta îi aparține lui Peter Drucker, gurul managementului. Este una dintre cele mai bune întrebări în vederea obținerii eficienței personale. Care este lucrul pe care tu și numai tu îl poți face și care, făcut bine, poate genera schimbări capitale?

Aceasta se referă la un lucru pe care numai tu îl poți realiza. Dacă nu îl faci tu, nimeni altcineva nu-l va face. Dar dacă îl faci și dacă îl faci bine, poate să-ți schimbe radical viața și cariera. Care este acel lucru? Care este „broasca” din munca ta?

În fiecare oră din oricare zi, îți poți pune această întrebare și vei obține un răspuns concret. Treaba ta este să cunoști bine răspunsul și apoi să abordezi această sarcină înainte de orice altceva.

Cea de-a treia întrebare pe care o poți formula este: *„Cum îmi pot folosi cât mai bine timpul la momentul actual?”* Cu alte cuvinte, „Care este broasca mea cea mai mare din momentul acesta?”

Aceasta este întrebarea centrală a managementului timpului. Formularea ei reprezintă cheia care îți va arăta cum să depășești etapa tergiversării și cum să devii o persoană extrem de productivă. În fiecare oră a fiecărei zile, vei găsi un răspuns la această întrebare. Treaba ta este să-ți adresezi întrebarea, din nou și din nou, și să te ocupi mereu de răspuns, indiferent care ar

fi acela.

Ocupă-te mai întâi de lucrurile principale și uită de cele secundare. Așa cum spunea Goethe: *„Lucrurile care contează cel mai mult nu ar trebui lăsate niciodată la cheremul lucrurilor care contează cel mai puțin.”*

Cu cât vor fi mai exacte răspunsurile la aceste întrebări, cu atât va fi mai ușor să elaborezi priorități clare, să depășești tentația amânărilor și să începi cu acea activitate care reprezintă cel mai bun mod de a-ți utiliza timpul.

ÎNCEPE CU CE NU-ȚI PLACE!

Cel mai puternic instrument de judecată pe care-l deții este abilitatea de a discerne între o prioritate și alta. Petrece zilnic câteva minute retras într-un loc unde nu poți fi deranjat. Folosește acele minute ca să te relaxezi și să te gândești la munca și la activitățile tale, fără stres.

Aproape întotdeauna, în acest interval de solitudine, vei descoperi idei și perspective minunate care îți vor economisi foarte mult timp atunci când le vei folosi la locul de muncă. Vei experimenta deseori realizări extraordinare, care îți vor schimba cursul vieții și al muncii.

8

Pregătește-te cu atenție înainte de a începe

Indiferent care este nivelul abilităților voastre, posedați mai mult potențial decât puteți materializa într-o viață întreagă.

— **James T. Mekay**

Una dintre cele mai bune metode de a rezista tentației tergiversării și de a realiza mai multe lucruri într-un interval de timp mai scurt este să te asiguri că ai tot ce-ți trebuie la îndemână înainte de a te apuca de treabă. În momentul în care ești pe deplin pregătit, ești asemenea unui pistol armat sau a unei săgeți întinse la maximum pe coarda arcului. Nu mai ai nevoie decât de un mic brânci mental ca să te ocupi de sarcinile cele mai valoroase.

Aceasta seamănă cu procesul prin care aduni toate cele necesare preparării unei cine perfecte. Înșiră mai întâi toate ingredientele pe masă în fața ta, și abia apoi apucă-te de gătitul propriu-zis, preparând câte un fel de mâncare o dată.

Începe prin a-ți face ordine pe birou sau pe masa de lucru, astfel încât să nu ai de rezolvat decât o singură sarcină. Dacă este nevoie, așază toate celelalte lucruri pe jos sau pe o masă din

spatele tău. Adună toate informațiile, rapoartele, detaliile, documentele și alte instrumente de lucru de care vei avea nevoie pentru finalizarea activității. Ține-le la îndemână, astfel încât să ai acces la ele fără să fie nevoie să te ridici de la masă sau să te miști prea mult.

Asigură-te că ai toate materialele scrise, dischetele, codurile de acces, adresele de e-mail și tot ceea ce-ți mai trebuie pentru a te pune pe treabă și a continua să lucrezi până ce sarcina este complet încheiată.

Amenajează-ți spațiul de lucru, astfel încât să fie comod, atractiv și propice lucrului de lungă durată. Nu uita să te asiguri că ai un scaun confortabil, care să-ți permită să ții spatele drept și picioarele lipite de podea.

Persoanele cele mai productive își fac timp să creeze un spațiu de lucru în care să le facă plăcere să-și petreacă vremea. Cu cât e mai curat și mai aranjat spațiul de lucru înainte de a te apuca de treabă, cu atât mai ușor îți va fi să începi și să continui să lucrezi.

Una dintre cele mai bune tehnici pentru depășirea tentației de tărăgănare (și de a mânca „broaște”) este să pregătești absolut tot ce trebuie înainte de a te apuca de treabă. În momentul în care totul este așezat în ordine, vei fi dornic să te apuci de treabă.

Este uimitor cât de multe cărți rămân nescrise, cât de multe lucrări sunt lăsate neterminate, cât de multe sarcini care au darul să schimbe vieți nu sunt, niciodată, nici măcar începute din simplul motiv că oamenii nu fac primul pas: pregătirea.

Oameni din toată America sunt atrași de Los Angeles: aceștia visează să scrie un scenariu de film de succes, pe care să-l vândă apoi unuia dintre studiourile din zonă. Ei se mută la Los Angeles, își iau slujbe sub nivelul pregătirii lor și rămân blocați acolo ani întregi, în tot acest timp visează să scrie și să vândă un scenariu de succes.

Nu cu mult timp în urmă, ziarul *Los Angeles Times* a trimis un reporter pe Wilshire Boulevard ca să intervieveze trecătorii. Când

cineva se apropia, reporterul îi adresa o singură întrebare: „Cum merge scenariul?” Trei din patru trecători au răspuns, „E-aproape gata!”

Adevărul trist este că „aproape gata” însemna probabil „nu l-am început încă”. Nu lăsați să vi se întâmple același lucru.

Când te așezi la masă cu tot ce îți trebuie în fața ta, gata să te apuci de treabă, împrumută limbajul trupesc al performanței de vârf. Ține-ți spatele drept, aplecă-te înainte, cu spatele depărtat de spătarul scaunului. Comportă-te ca și cum ai fi o personalitate eficientă, productivă și superperformantă. Apoi, pune mâna pe primul articol de pe listă și spune: „Hai să mă apuc de treabă!” și adâncește-te în lucru. Odată ce ai început, continuă să lucrezi până ce sarcina este complet încheiată.

ÎNCEPE CU CE NU-ȚI PLACE!

Uită-te bine la biroul sau masa ta de lucru, atât la cea de-acasă, cât și la cea de la birou. Întreabă-te: „Ce fel de persoană lucrează într-un astfel de mediu?”

Cu cât este mai curat și mai ordonat mediul de lucru, cu atât mai pozitiv, mai productiv și mai încrezător te vei simți. Ia astăzi decizia de a-ți face curățenie generală pe masa și în biroul tău, astfel încât să te simți eficient, productiv și gata să te pui pe treabă ori de câte ori te așezi să lucrezi.

9

Fă-ți temele

Singura măsură sigură de succes este să oferiți servicii mai multe și mai bune decât se așteaptă de la voi, indiferent de sarcina care vă revine.

— **Og Mandino**

Unul dintre cele mai importante principii de productivitate personală se referă la rezolvarea temelor, învață ceea ce trebuie, pentru a putea să îți faci exelent treaba. Cu cât devii mai bun la „consumul unui anumit fel de broască”, cu atât mai mari sunt șansele să te apuci pur și simplu de un lucru și să nu te oprești până nu-l termini.

Un motiv major de tergiversare și amânare îl constituie sentimentul de neadecvare, de lipsă de încredere sau de neputință față de un aspect cheie ale sarcinii. Sentimentul de neputință sau de deficiență pe care îl ai față de un singur aspect al sarcinii este suficient să te descurajeze să te apuci cu totul de aceasta.

Îmbunătățește-ți în permanență abilitățile din ariile unde trebuie obținute rezultate cheie. Nu uita, indiferent cât de bun ești astăzi, cunoștințele și priceperile tale se învechesc într-un ritm

amețitor. Așa cum spunea antrenorul de baschet Pat Riley, „Dacă nu devii mai bun, înseamnă că devii mai prost.”

Una dintre cele mai utile tehnici existente pentru managementul timpului este aceea de a deveni *mai bun* în sarcinile tale cheie. Perfecționarea personală și profesională este una dintre cele mai bune metode de economisire a timpului din câte există. Cu cât ești mai bun în rezolvarea unei sarcini cheie, cu atât mai motivat te simți să te ocupi de ea. Cu cât te pricepi mai bine, cu atât ai mai multă energie și entuziasm. Atunci când știi că ești capabil să îndeplinești bine o sarcină, îți va fi mai ușor să învingi tentația tergiversării și să-ți îndeplinești munca mai repede și mai bine decât în oricare alte circumstanțe.

O singură informație sau o singură abilitate în plus poate schimba semnificativ lucrurile în ceea ce privește capacitatea ta de a-ți face bine treaba. Identifică lucrurile cele mai importante pe care le faci și apoi urmează un plan prin care să îți perfecționezi în permanență ariile respective.

Regulă: Educația continuă este cerința minimă pentru obținerea succesului în orice domeniu.

Nu accepta să fii tras înapoi de o slăbiciune sau de lipsa unei abilități. Tot ceea ce ține de afaceri poate fi învățat și ce au putut să învețe alții poți învăța și tu.

Când am început să scriu prima mea carte, am fost descurajat pentru că nu știam să folosesc decât metoda de dactilografiere „pe căutate”. Mi-am dat seama curând că trebuia să învăț să dactilografiez dacă intenționez să reușesc să scriu și să rescriu o carte de 300 de pagini. Așa că mi-am cumpărat un program de dactilografiere pentru calculatorul meu și în următoarele trei luni am exersat zilnic timp de douăzeci până la treizeci de minute. La sfârșitul acelei perioade, puteam să dactilografiez între patruzeci și cincizeci de cuvinte pe minut.

Folosindu-mă de această abilitate, am reușit să scriu douăsprezece cărți care au fost publicate în toată lumea.

Vestea cea mai bună este că ai posibilitatea să deprinzi orice abilitate de care ai nevoie pentru a deveni mai productiv și mai eficient. Poți învăța să dactilografiezi dacă este nevoie. Poți deveni un as al calculatorului. Poți deveni un negociator remarcabil sau un superagent de vânzări. Poți învăța să vorbești în public. Poți învăța să scrii corect și repede. Toate acestea sunt abilități care pot fi învățate, imediat ce te hotărăști să faci din ele o prioritate.

Citește cărți legate de domeniul tău de activitate, cel puțin o jumătate de oră pe zi. Trezește-te puțin mai devreme dimineața și citește timp de treizeci sau șaiszeci de minute o carte sau o revistă care să conțină informații ce te-ar putea ajuta să fii mai eficient și mai productiv în ceea ce faci.

Înscrie-te la toate cursurile și seminariile legate de abilitățile cheie care îți pot fi de folos. Participă la întrunirile și întâlnirile de afaceri legate de profesia sau ocupația ta. Mergi la sesiuni și ateliere de lucru. Așază-te în față și ia notițe. Cumpără înregistrările audio ale programelor respective. Dedică-te încercării de a deveni una dintre cele mai competente și mai informate persoane din domeniul tău.

În sfârșit, ascultă înregistrările audio în timp ce conduci mașina. Un conducător auto obișnuit petrece la volan între 500 și 1000 de ore anual, deplasându-se de la o locație la alta. Transformă timpul de condus în timp de învățat. Poți deveni una dintre cele mai informate, mai capabile și mai bine plătite persoane din domeniul tău, doar prin simpla audiere a programelor educaționale în timp ce conduci.

Cu cât înveți și știi mai multe, cu atât mai încrezător și mai motivat te vei simți. Cu cât devii mai bun, cu atât mai capabil vei fi să realizezi și mai multe lucruri în domeniul tău.

Cu cât înveți mai mult, cu atât mai multe poți învăța. La fel cum

Îți poți modela mușchii corpului prin exerciții fizice, tot așa îți poți „modela mușchii minții” prin exerciții mentale. Și nu există nicio limită pentru cât de departe sau cât de repede poți avansa, cu excepția limitelor pe care ți le creezi singur și care nu există decât în imaginația ta.

ÎNCEPE CU CE NU-ȚI PLACE!

Ia astăzi decizia să devii propriul proiect. Transformă-te într-un student pe viață în domeniul tău. Pentru profesioniști, școala nu se termină niciodată.

Care sunt abilitățile-cheie care te pot ajuta cel mai mult să obții rezultate mai bune și mai rapide? Care sunt competențele de bază de care vei avea nevoie în viitor pentru a conduce în domeniul ales? Oricare ar fi acestea, stabilește un obiectiv, fă un plan și începe să te dezvolti și să îți sporești abilitatea în acele domenii. Decide să fii cel mai bun în ceea ce faci!

10

Pune-ți talentul la lucru

Fă-ți treaba. Nu doar treaba care-ți revine, ci un pic mai mult, doar așa, de dragul dărniceiei – acel un pic mai mult care face ca tot restul să merite.

— **Dean Briggs**

EȘTI REMARCABIL! Ai talente și abilități speciale care te diferențiază de orice altă persoană care a existat vreodată. Există „broaște” pe care le poți mânca, sau pe care poți învăța să le mănânci, și care să te facă cea mai importantă persoană din generația ei.

Există anumite lucruri pe care le poți face sau pe care poți învăța să le faci, și care te fac extraordinar de valoros atât în ochii tăi, cât și ai celorlalți. Treaba care-ți revine este să-ți identifici ariile speciale de unicitate și apoi să te dedici încercării de a deveni foarte, foarte bun în acestea.

Bunul tău cel mai de preț, în termeni de flux numerar, este „abilitatea de a câștiga bani”. Abilitatea de a munci îți permite ca în fiecare an să aduci în viața ta zeci de mii de dolari, aplicând pur și simplu cunoștințele și abilitățile pe care le deții față de tot ce te înconjoară. Aceasta înseamnă că poți „mânca anumite broaște”

mai repede și mai bine decât alții.

Ai putea pierde tot ceea ce deții – casa, mașina, slujba, contul din bancă –, dar atâta timp, cât îți rămâne abilitatea de a produce, poți să recuperezi totul și chiar mai mult.

Inventariază-ți talentele și deprinderile unice în mod regulat. Care este acel lucru care-ți iese în mod special mai bine decât altora? La ce te pricepi cel mai bine? Care este lucrul pe care îl faci bine și ușor și care altora li se pare dificil? Dacă te gândești la tot ce ai făcut până acum în carieră, care este lucrul responsabil în cea mai mare măsură pentru succesul tău în viață și muncă, de care îți poți aminti cu precizie? Care au fost cele mai „semnificative broaște” pe care le-ai mâncat în trecut?

Ești astfel conceput, încât îți va face plăcere să te ocupi de acele lucruri la care te pricepi cel mai bine. Ce-ți place cel mai mult la slujba ta? Care sunt „broaștele” pe care le consumi cu cea mai mare plăcere? Însuși faptul că ceva îți place înseamnă că deții capacitatea lăuntrică de a excela în aria respectivă.

Una dintre marile responsabilități ale vieții este să decidem ce ne place cu adevărat și apoi să investim totul în a realiza acel lucru foarte, foarte bine.

Analizează diversele lucruri pe care le faci. Care este lucrul care-ți aduce cele mai multe complimente și laude? Care este lucrul care influențează pozitiv munca și performanța altor persoane mai mult decât orice altceva?

Oamenii de succes sunt invariabil cei care și-au acordat răgazul de a identifica lucrurile pe care le fac bine și care le fac cea mai mare plăcere. Aceștia știu foarte bine care sunt acele lucruri pe care ei le execută și care le influențează radical munca, pentru ca apoi să se concentreze exclusiv asupra sarcinii sau ariei de activitate respective.

Ar trebui să îți concentrezi mereu energiile și abilitățile cele mai bune asupra inițierii și finalizării acelor sarcini cheie în care talentele și toate abilitățile cheie îți permit să le execuți bine și să

aduci o contribuție redutabilă. Nu le poți face pe toate, dar poți face acele câteva lucruri la care excelezi, acele puține lucruri care contează cu adevărat.

ÎNCEPE CU CE NU-ȚI PLACE!

Pune-ți mereu următoarele întrebări: „La ce mă pricep cu adevărat? Ce-mi place cel mai mult la munca mea? Ce a influențat cel mai mult succesul meu în trecut? Dacă aș putea să fac un lucru, care ar fi acela?”

Dacă ai câștiga la loterie sau ai intra în oricare alt mod în posesia unei sume enorme de bani și ai avea posibilitatea să alegi orice slujbă sau o parte dintr-o slujbă pe care să o faci pentru un timp nedefinit, ce gen de muncă ai alege? Ce fel de pregătiri ar trebui să faci ca să poți să execuți munca respectivă într-o manieră ireproșabilă? Oricare ar fi răspunsul, încep chiar de astăzi.

11

Află ce te împiedică

Concentrați-vă toate gândurile asupra sarcinii imediate.
Razele soarelui nu ard până nu le reunești într-un punct.

— **Alexander Graham Bell**

Ce te face să ai rețineri? Care este factorul care stabilește viteza cu care îți îndeplinești obiectivele? Care este elementul care determină viteza cu care te deplasezi din locul în care te afli la nivelul la care vrei să ajungi? Ce te oprește sau te împiedică să mănânci „broaștele” care pot efectiv induce o schimbare esențială? De ce nu ți-ai îndeplinit încă obiectivul?

Acestea sunt câteva dintre cele mai importante întrebări pe care ți le vei adresa și la care vei dori să găsești răspuns pe măsură ce vei încerca să ajungi la niveluri tot mai înalte de productivitate și eficiență personală. Indiferent de lucrul pe care vei dori să-l obții, va exista întotdeauna un factor restrictiv care va decide cât de repede și de bine vei realiza acel lucru. Treaba ta este să studiezi sarcina și să identifici *factorul restrictiv* sau constrângerea ei inerentă. Apoi, trebuie să-ți concentrezi toate energiile asupra diminuării aceluia unic punct inhibant.

În fiecare sarcină, fie ea de mari sau mici dimensiuni, există un

factor care stabilește rapiditatea cu care îți îndeplinești țelul sau îți termini treaba. Care este acesta? Concentrează-ți energiile mentale asupra acestei unice zone cheie. S-ar putea să fie cel mai folositor mod în care să trebuiască să-ți folosești timpul și talentele.

Factorul respectiv ar putea să fie o persoană de al cărei ajutor sau decizie să ai nevoie, o resursă care să-ți fie necesară, o slăbiciune dintr-o anumită parte a organizației sau orice altceva. Dar indiferent despre ce este vorba, factorul restrictiv va fi mereu prezent și treaba ta va fi mereu să-l identifici.

Spre exemplu, scopul unei afaceri este să găsească și să-și păstreze clienții. Dacă reușește să facă acest lucru suficient de bine, compania face profit și continuă să se extindă și să prospere.

În fiecare afacere, apare un factor restrictiv sau un punct inhibant care determină cât de repede și de bine își atinge compania scopul. Ar putea fi vorba de marketing, de nivelul de vânzări sau de însăși puterea de cumpărare. Ar putea fi vorba de costurile de operare sau de metodele de producție. S-ar putea să fie vorba de nivelul de costuri sau de fluxul de numerar. Succesul companiei poate fi influențat de competiție, de clienți sau de piața de desfacere existentă. În mod cert însă unul dintre acești factori, mai mult decât oricare altul, determină cât de repede își atinge compania țelurile de dezvoltare și profitabilitate. Care este acest factor?

Mai mult decât orice altă activitate, identificarea corectă a factorului restrictiv în cadrul oricărui proces, precum și concentrarea asupra factorului respectiv, pot genera, de obicei, mai mult progres într-o perioadă mai scurtă de timp.

Regula 80/20 se aplică constrângerilor din viața și munca ta. Aceasta înseamnă că 80% din constrângeri, altfel spus factorii care te împiedică să-ți obții țelurile, sunt *interne*. Acestea se află în interiorul tău, ele sunt imprimate în calitățile, abilitățile,

obiceiurile, atitudinile sau competențele care te caracterizează. Doar 20% dintre factorii restrictivi sunt externi persoanei sau organizației tale.

Constrângerea ta cheie ar putea fi ceva minor sau nu neapărat evident. Uneori, e nevoie să faci o listă cu fiecare pas al procesului și să examinezi fiecare activitate în parte pentru a stabili cu precizie care este factorul care te reține. Uneori, nu este vorba decât de o singură percepție negativă sau o obiecție din partea clienților, dar care încetinește întreg procesul de vânzări. Uneori, absența unei singure trăsături împiedică creșterea vânzărilor unei întregi linii de produse sau servicii.

Examinează-ți compania cu obiectivitate. Examinează-ți șeful, colegii de muncă și membrii personalului pentru a descoperi dacă există o slăbiciune cheie care te reține pe tine sau compania, care acționează ca o frână în atingerea țăelurilor tale cheie.

În viața personală, trebuie să ai onestitatea de a privi adânc în interiorul tău pentru a descoperi factorul sau abilitatea restrictivă care stabilește rapiditatea cu care-ți îndeplinești propriile țeluri personale.

Oamenii de succes încep întotdeauna analiza constrângerilor cu următoarea întrebare: „Care este factorul *meu* specific ce mă face să am rețineri?” Ei își asumă întreaga responsabilitate și caută în ei înșiși atât cauza, cât și soluția pentru problemele lor.

Întreabă-te mereu: „Care este elementul care stabilește viteza cu care obțin rezultatele pe care le doresc?” Definirea constrângerii atrage după sine strategia pe care trebuie să o folosești ca să-i limitezi acțiunea. Neputința de a identifica în mod corect constrângerea sau identificarea constrângerii greșite te poate duce într-o direcție eronată. Ai putea sfârși prin a rezolva nepotrivit problema.

O corporație majoră, care făcea parte din clientela mea, a constatat că vânzările erau în scădere. Directorii corporației ajunseseră la concluzia că principala constrângere consta în

puterea de cumpărare și în strategia de vânzări. Au cheltuit o sumă imensă de bani pentru reorganizarea managementului și perfecționarea agenților de vânzări.

Au descoperit ulterior că motivul principal al scăderii vânzărilor era o greșeală comisă de un contabil care le calculase eronat prețuri prea mari la produsele lor, comparativ cu acelea ale competitorilor. Odată ce compania și-a reevaluat prețurile, vânzările au crescut din nou și afacerea s-a întors la profit.

În spatele fiecărui factor restrictiv sau punct inhibant, după ce le-ai localizat și le-ai eliminat cu succes, vei descoperi o altă constrângere sau un alt factor restrictiv. Fie că este vorba de construirea unei cariere de succes sau de ajungerea la timp la serviciu, există întotdeauna factori restrictivi și piedici care impun viteza progresului. Treaba ta este să le localizezi și să-ți concentrezi energiile asupra diminuării lor cât mai repede posibil.

Începe-ți ziua prin a elimina o piedică sau o constrângere cheie, și te vei simți plin de energie și putere. Vei fi impulsionat să continui și să-ți îndeplinești sarcina. Un factor restrictiv va exista întotdeauna. Uneori, o constrângere sau un factor restrictiv cheie reprezintă cea mai importantă „broască” pe care o poți mânca la momentul respectiv.

ÎNCEPE CU CE NU-ȚI PLACE!

Identifică cel mai important obiectiv din ziua curentă. Care este acesta? Care este obiectivul pe care, dacă l-ai îndeplini, ar avea cel mai mare efect pozitiv asupra vieții tale? Care este realizarea profesională care, odată obținută, ar avea cel mai mare impact pozitiv asupra carierei tale?

În momentul în care îți este foarte clar care este obiectivul tău major, întreabă-te următorul lucru: „Care este factorul care stabilește rapacitatea cu care îmi îndeplinesc obiectivul? De ce nu mi l-am îndeplinit încă? Care este factorul specific care mă face să am rețineri?” Oricare ar fi răspunsurile,

acționează imediat. Fă ceva. Fă orice, numai pune-te pe treabă.

12

„De la un butoi la altul”

Persoanele cu puteri relativ modeste vor înfăptui multe dacă își folosesc puterile exclusiv și neobosit asupra unui singur lucru odată.

— **Samuel Smiles**

O zicală veche spune: „Cu duiumul e mai greu; fă lucrurile unul câte unul și totu-ți va părea floare la ureche”.

Una dintre cele mai bune modalități de a depăși tentația tergiversării este să uiți de sarcina principală, luată ca întreg, și să te concentrezi asupra unei singure acțiuni pe care o poți întreprinde. Una dintre cele mai bune modalități de a „mânca o broască enormă” este să o consumi bucată cu bucată.

Confucius scria că: „O călătorie de o mie de leghe începe cu un singur pas”. Aceasta este o strategie excelentă pentru înfrângerea tărăgănării și realizarea a cât mai multor lucruri în cât mai puțin timp posibil.

Cu mulți ani în urmă, am străbătut inima deșertului Sahara, zona Tanezrouft, în chiar miezul Algeriei moderne. La momentul respectiv, deșertul fusese abandonat de francezi de ani de zile, iar

stațiile de alimentare inițiale erau părăsite și distruse.

Deșertul se întindea pe o singură porțiune de 500 de mile, fără apă, mâncare, un fir de iarbă sau măcar o muscă. Era complet plat, asemenea unui spațiu de parcare, din nisip galben, care se întindea în toate direcțiile cât vedeai cu ochii.

Mai bine de 1300 de oameni pieriseră în încercarea de a traversa acea porțiune a deșertului în anii precedenți. Deseori, nisipurile mișcătoare șterseseră urmele drumului de-a lungul deșertului și călătorii se rătăciseră pe timpul nopții.

Pentru a compensa uniformitatea terenului, francezii marcaseră drumul cu cisterne negre de petrol, cu o capacitate de cincizeci și cinci de galoane – aproximativ 200 de litri fiecare, poziționate la distanță de cinci kilometri, exact distanța spre orizont, acolo unde pământul se curba pe măsură ce înaintai în acel plat ținut al morții.

Datorită acestui lucru, indiferent unde ne aflam în timpul zilei, puteam să vedem două cisterne de petrol, cea pe lângă care tocmai trecuserăm și cea aflată la cinci kilometri mai înainte. Ceea ce ne era de ajuns.

Tot ce trebuia să facem era să ne îndreptăm spre următoarea cisternă de petrol. Prin urmare, am avut posibilitatea să traversăm cel mai mare deșert din lume, mergând pur și simplu de la un butoi de petrol la celălalt.

Folosind aceeași metodă, și tu poți îndeplini cea mai mare sarcină a vieții, antrenându-te să iei lucrurile pe rând. Treaba ta este să înaintezi cât mai departe, cât poți vedea cu ochii. Vei putea astfel vedea suficient de departe, pentru a putea continua.

Pentru a îndeplini o sarcină importantă, trebuie să pășești cu încredere și să ai deplină siguranță că următorul pas îți va fi în curând limpede. Amintește-ți de minunatul sfat „Săriți – și plasa va apărea!”

O viață ilustră sau o carieră ilustră se clădește îndeplinind câte o sarcină o dată, repede și bine, și apoi trecând mai departe la

sarcina următoare.

Independența financiară se obține economisind o sumă mică de bani în fiecare lună, an după an. Sănătatea și condiția bună se obțin doar mâncând un pic mai puțin și făcând mai multe exerciții, zi după zi și an după an.

Poți învinge tergiversarea și înfăptui lucruri extraordinare și nu e nevoie decât să faci primul pas, să te pui în mișcare spre atingerea țelului și să faci lucrurile pe rând, unul câte unul, „de la un butoi la altul”.

ÎNCEPE CU CE NU-ȚI PLACE!

Alege-ți orice obiectiv, sarcină sau proiect din viața ta, acolo unde ai trăgănat lucrurile, și fă un singur pas spre realizarea sa imediată. Uneori, tot ce trebuie să faci ca să te apuci de treabă este să te așezi la masă și să întocmești o listă cu toți pașii pe care trebuie să-i faci ca să finalizezi în cele din urmă sarcina.

Apoi, începe pur și simplu să lucrezi și finalizează un articol de pe listă, și apoi încă unul și așa mai departe. Nu îți va veni să crezi cât de multe vei reuși să faci.

13

Asumă-ți responsabilitatea

Prima condiție ca să reușești în viață este aplicarea neîntreruptă a energiilor tale fizice și mentale asupra aceleiași unice probleme, fără să te plictisești niciodată de ea.

— **Thomas Edison**

Lumea este plină de oameni care așteaptă să apară cineva să îi motiveze să devină genul de oameni care își doresc să poată fi. Problema este că nimeni nu le vine în ajutor.

Oamenii aceștia așteaptă autobuzul pe o stradă pe care nu circulă autobuze. Drept urmare, dacă nu se hotărăsc să preia frâiele vieții lor și să își asume responsabilitatea, ar putea ajunge să aștepte o veșnicie. Și cam asta se întâmplă cu majoritatea oamenilor.

Procentul celor care pot să lucreze fără niciun fel de supervizare este de aproximativ 2 la sută. Oamenii aceștia se numesc „șefi”. Acesta este genul de persoană cu care trebuie să vrei să te identifici.

Interesul tău este să-ți formezi obiceiul de a-ți asuma responsabilitatea și nu să aștepti să vină altcineva să-ți rezolve

treburile. Trebuie să-ți alegi propriile „broaște” și apoi să te obligi să le mănânci în ordinea importanței.

Standardele pe care ți le fixezi pentru propria muncă și pentru propriul comportament ar trebui să fie mai înalte decât cele pe care ți le-ar putea stabili oricine altcineva. Fă un pariu cu tine însuși să te apuci de treabă un pic mai devreme, să muncești un pic mai mult și să rămâi puțin mai târziu peste program. Caută mereu modalități de a parcurge distanța suplimentară, de a face mai mult decât ești plătit să faci.

Părerea pe care o ai despre propria-ți persoană, esența personalității tale, a fost definită de psihologul Nathaniel Brandon ca fiind „reputația pe care o porți cu tine”. Îți clădești sau îți dăruiești reputația prin tot ceea ce faci sau nu faci. Vestea bună este că ai o părere minunată despre propria-ți persoană ori de câte ori te obligi să dai maximum de randament, ori de câte ori depășești limitele peste care o persoană obișnuită n-ar trece în mod normal.

Imaginează-ți în fiecare zi că tocmai ai primit un mesaj urgent și că trebuie să pleci a doua zi din oraș pentru o lună. Dacă ai fi nevoit să părăsești orașul pentru o lună, care ar fi lucrul pe care ai face tot posibilul să-l rezolvi înainte de a pleca? Indiferent despre ce este vorba, ocupă-te chiar în momentul acesta de lucrul respectiv.

Imaginează-ți că tocmai ai primit ca premiu o vacanță cu toate cheltuielile incluse, dar va trebui să pleci mâine dimineață sau premiul va fi acordat altcuiva. Ce ai decide să finalizezi înainte de a pleca, astfel încât să poți să accepți vacanța? Orice ar fi, apucă-te imediat să lucrezi la acea sarcină.

Oamenii de succes își asumă în permanență responsabilitatea pentru a avea rezultate de înaltă performanță. Oamenii lipsiți de succes au nevoie să fie instruiți, supervizați și împinși de la spate de alții.

Una dintre marile modalități de a depăși tentația tergiversării

este să lucrezi ca și cum ai avea o singură zi la dispoziție să îți termini treburile cele mai importante înainte de a pleca într-o vacanță. Asumându-ți responsabilitatea, realizezi sarcini mai multe și mai valoroase, mai repede ca oricând altădată. Te transformi într-o personalitate de înaltă performanță și cu rezultate uimitoare. Ai o părere extraordinară despre tine și, încetul cu încetul, îți formezi obiceiul de a finaliza rapid sarcinile, ceea ce continuă apoi să îți folosească totdeauna în viață.

ÎNCEPE CU CE NU-ȚI PLACE!

Stabilește termene și termene intermediare limită pentru fiecare sarcină sau activitate. Creează-ți propriul „sistem de obligativitate”. Ridică-ți singur ștacheta și nu îți acorda nicio clipă de răgaz. Odată ce ai stabilit un termen de execuție, ține-te de el și încearcă să fii mai rapid.

Notează pe o foaie de hârtie fiecare pas al unei sarcini sau proiect major înainte de a începe. Stabilește apoi câte minute și ore vor fi necesare pentru a finaliza fiecare fază. Organizează-ți programul zilnic și săptămânal, astfel încât să creezi segmente de timp în care să te dedici exclusiv acelor activități.

14

Folosește la maximum forța personală

Adunați-vă resursele laolaltă, regrupați-vă toate aptitudinile, aliniați-vă toate energiile, concentrați-vă toate capacitățile asupra stăpânirii la perfecție a cel puțin unui domeniu de interes.

— John Haggai

Materialul brut al performanței și productivității personale se află înmagazinat în energiile tale fizice, mentale și emoționale. Una dintre cele mai importante cerințe pentru a fi fericit și productiv este să îți păzești și să îți alimentezi nivelurile de energie în fiecare clipă. Corpul tău este ca o mașină care folosește apă, mâncare și odihnă pentru a genera energie, pe care poți să o folosești apoi la realizarea sarcinilor importante din viața și munca ta. Când te simți foarte odihnit, poți face de două ori, de trei ori și chiar de cinci ori mai multe lucruri decât atunci când ești obosit.

Regula spune că productivitatea începe să-și piardă intensitatea după opt sau nouă ore de muncă. Din această cauză, să lucrezi până noaptea târziu, chiar dacă acest lucru este uneori necesar, înseamnă, de obicei, că produci din ce în ce mai puțin într-o perioadă de timp din ce în ce mai lungă. Cu cât obosești mai mult,

cu atât calitatea muncii tale este mai scăzută și numărul greșelilor comise este mai mare. La un moment dat, asemeni unei baterii care se consumă, poți să te epuizezi și pur și simplu să nu mai poți continua.

Realitatea este că există anumite intervale de timp în timpul zilei când te simți în formă maximă. Trebuie să identifici intervalele respective și să înveți să le folosești pentru a te ocupa de sarcinile cele mai importante și mai epuizante.

Majoritatea oamenilor se simt cel mai bine dimineața, după un somn odihnitor. Unii se simt în plină formă după-amiaza. Câțiva sunt în forma cea mai creativă și mai productivă seara sau noaptea târziu.

Un motiv major pentru tergiversare îl constituie oboseala sau încercarea de a te apuca de rezolvarea unei sarcini când ești obosit. În momentele acelea nu ai pic de energie sau entuziasm. Asemenea unui motor de mașină neîncălzit după o noapte întreagă, parcă nu ai puterea să te mobilizezi și să te-apuci de treabă.

Ori de câte ori te simți suprasolicitat și copleșit de volumul prea mare de sarcini pe care trebuie să le rezolvi într-un interval de timp prea scurt, oprește-te și spune-ți: „Mai mult de-atât nu pot face”.

Uneori, cel mai bun mod în care-ți poți folosi timpul este să pleci devreme acasă, să te bagi în pat și să dormi zece ore neîntrerupt. Această decizie te poate ajuta să-ți revii cu totul, permițându-ți ca a doua zi să faci de două sau de trei ori mai multe lucruri, și de o calitate mult superioară, decât dacă ai lucra până noaptea târziu.

După părerea multor cercetători, omul obișnuit nu doarme suficiente ore comparativ cu numărul de lucruri pe care le face. Milioane de oameni își desfășoară activitatea învăluți într-o ceață mentală, ca urmare a faptului că muncesc prea mult și dorm prea puțin.

Unul dintre lucrurile cele mai deștepte pe care le poți face este să închizi televizorul și să mergi la culcare până în ora zece în fiecare seară a săptămânii. Uneori, o oră de somn în plus pe noapte îți poate schimba complet viața.

Iată o regulă pe care ți-o recomand. I-ați o zi întreagă liber în fiecare săptămână. În ziua respectivă, fie că este sâmbătă sau duminică, refuză în mod categoric să citești, să clasezi corespondența, să-ți iei de lucru acasă sau să faci orice altceva care să-ți solicite creierul. În schimb, mergi la cinematograful, fă exerciții, petrece timp cu familia, mergi la plimbare sau implică-te în orice gen de activitate care să permită creierului tău să se reîncarce complet. Este adevărat ce se spune, că „o schimbare este la fel de bună ca odihna”.

I-ați vacanță în fiecare an, atât weekenduri prelungite, cât și concedii de una sau două săptămâni ca să te odihnești și să te îmbogățești. Ai să dai întotdeauna maximum de randament după un weekend sau o vacanță.

Dacă ai să te culci mai devreme cinci zile pe săptămână, dacă ai să te odihnești în timpul weekendurilor și dacă ai să-ți iei o zi întreagă liber în fiecare săptămână, vei avea în mod sigur mult mai multă energie. Această energie suplimentară îți va permite să-ți înfrângi tentația tergiversării și să te apuci de lucru la sarcinile majore mai repede și mai hotărât decât ai putea fi vreodată dacă te-ai simți obosit.

În plus, ca să-ți menții cât mai ridicat nivelul de energie, ai grijă ce mănânci. Începe ziua cu un mic dejun bogat în proteine, dar sărac în grăsimi și carbohidrați. Mănâncă salate cu pește sau pui la prânz. Evită zahărul, sarea, produsele care au în compoziție făină albă și deserturile. Evită sucurile și dulciurile sau produsele de patiserie. Hrănește-te așa cum ai hrăni un atlet de talie mondială înaintea unei competiții, pentru că în multe privințe asta ești tu înainte de a începe munca în fiecare zi.

Mâncând ușor și sănătos, făcând exerciții cu regularitate și odihnindu-te din plin, vei face lucruri mai multe și mai bune, într-un ritm mai rapid și cu mai multă satisfacție decât oricând altădată.

Cu cât te simți mai bine când te apuci de treabă, cu atât mai puțin vei amâna lucrurile neplăcute și cu atât mai nerăbdător vei fi să termini ce ai de făcut și să treci mai departe. Nivelurile superioare de energie sunt indispensabile pentru atingerea unor grade mai mari de productivitate, pentru inducerea fericirii și a succesului sporit în tot ceea ce faci.

ÎNCEPE CU CE NU-ȚI PLACE!

Analizează-ți nivelurile actuale de energie și obiceiurile zilnice de întreținere. Ia astăzi decizia de a-ți îmbunătăți nivelurile de sănătate și energie, punându-ți următoarele întrebări:

1. Ce anume din ceea ce fac din punct de vedere fizic ar trebui să fac mai des?
2. Care sunt lucrurile pe care le fac și ar trebui să le fac mai rar?
3. Care sunt lucrurile pe care nu le fac și pe care ar trebui să încep să le fac dacă vreau să fiu în forma cea mai bună?
4. Ce anume din ce fac astăzi, afectându-mi și starea de sănătate, ar trebui să nu mai fac deloc?

Indiferent care sunt răspunsurile tale la aceste întrebări, ia măsuri începând chiar de astăzi.

15

Mobilizează-te și treci la fapte

Oamenii își află bucuriile supreme în elanul irezistibil ce le însoțește marile aventuri și victorii, ca și acțiunile creative.

— **Antoine De Saint-Exupery**

Pentru a putea să dai maximum de randament, trebuie să devii propriul tău antrenor. Trebuie să-ți formezi obiceiul de a te pregăti și a te încuraja cu scopul de a face un joc cât mai bun.

Nu mai puțin de 95% din emoțiile tale, fie ele pozitive sau negative, sunt determinate de modul în care te-ai obișnuit să vorbești cu tine însuși. Starea pe care o ai nu-ți este influențată de lucrurile care ți se întâmplă, ci de interpretarea pe care o dai acestora. Propria ta versiune a evenimentelor determină într-o mare măsură dacă acestea constituie sau nu o sursă de motivație și de energie.

Pentru a-ți păstra motivația, trebuie să iei hotărârea să devii un optimist absolut. Trebuie să fii hotărât să reacționezi pozitiv la cuvintele, faptele și reacțiile oamenilor și la situațiile din jurul tău. Trebuie să refuzi să permiți ca dificultățile și piedicile inevitabile ale vieții cotidiene să-ți afecteze dispoziția sau emoțiile.

Nivelul părerii bune pe care o ai despre tine, măsura în care te

placi și te respecti sunt aspecte esențiale pentru motivație și perseverență. Ar trebui să-ți vorbești tot timpul într-o manieră pozitivă, pentru a-ți îmbunătăți părerea despre sine. Repetă lucruri de genul: „Îmi place persoana mea! Îmi place persoana mea!” din nou și din nou, până începi să crezi ceea ce spui și începi să te porți ca o persoană cu o personalitate superperformantă.

Pentru a fi în permanență motivat și pentru a-ți învinge sentimentele de îndoială sau de spaimă, spune-ți mereu: „Sunt în stare s-o fac! Sunt în stare s-o fac!”

Când ești întrebat ce mai faci, răspunde întotdeauna: „Îmi merge de minune!”.

Indiferent cum te simți cu adevărat în momentul respectiv sau ce se întâmplă în viața ta, încearcă să fii mereu vesel și cu moralul ridicat. Se spune că n-ar trebui niciodată să le vorbești altora despre problemele tale, pentru că 80% dintre oameni nu dau doi bani pe problemele tale, iar restul de 20 de procente sunt oarecum bucuroși că ai acele probleme.

Studiile repetate i-au ajutat pe psihologi să demonstreze că „optimismul” este calitatea cea mai importantă pe drumul spre succesul și fericirea personală și profesională. S-ar părea că optimiștii manifestă trei feluri de comportamente aparte, toate deprinse prin practică și repetiție.

În primul rând, optimiștii *caută binele* din fiecare situație. Indiferent ce merge prost, ei caută întotdeauna aspectele pozitive și benefice. Și nu mai e deloc surprinzător că reușesc cumva mereu să le găsească.

În al doilea rând, optimiștii *caută întotdeauna lecția de valoare ascunsă în spatele fiecărui impediment sau a fiecărei dificultăți*. După părerea lor: „*menirea dificultăților nu este să obstrucționeze, ci să instruiască*”. Ei consideră că fiecare piedică sau obstacol conține o lecție valoroasă din care pot învăța și evolua și pe care sunt hotărâți s-o identifice.

În al treilea rând, optimiștii *caută întotdeauna soluția pentru fiecare problemă*. În loc să dea vina pe altcineva sau să înceapă să se plângă, atunci când lucrurile merg prost ei preferă să treacă la fapte. Pun întrebări de genul: „Care este soluția? Ce putem face acum? Care este pasul următor?”

Pe lângă toate acestea, oamenii care sunt în mod obișnuit optimiști, pozitivi și încrezători se gândesc și vorbesc într-una despre țelurile care-i animă. Ei se gândesc și vorbesc despre viitor și despre direcția spre care se îndreaptă, mai degrabă decât despre trecut și locul din care au plecat. Ținta lor este mai degrabă îndreptată spre înainte decât înapoi.

Atunci când îți vizualizezi mereu țelurile și idealurile și-ți vorbești într-un mod pozitiv, te simți mai concentrat și mai plin de energie. Te simți mai încrezător și mai creativ. Ai senzația de putere, sentimentul că deții întru totul controlul.

Cu cât te simți mai energic și mai motivat, cu atât mai nerăbdător ești să te pui pe treabă și să te ții de ea.

ÎNCEPE CU CE NU-ȚI PLACE!

Controlează-ți gândurile. Adu-ți aminte că mai tot timpul devii ceea ce gândești. Asigură-te că ai în minte și vorbești despre lucrurile pe care ți le dorești, mai degrabă decât despre cele pe care nu ți le dorești.

Menține-ți mintea deschisă acceptând deplina responsabilitate pentru tine și tot ceea ce ți se întâmplă. Refuză să-i critici sau să-i acuzi pe alții pentru toate cele. Încearcă să faci progrese mai degrabă decât să inventezi scuze. Menține-ți gândurile și energia concentrate înspre înainte, asupra lucrurilor pe care le poți face pentru a-ți îmbunătăți viața, și uită de orice altceva.

16

Grăbește-te încet

Fă-ți timp să îndeplinești sarcini importante în fiecare zi. Planifică-ți treburile zilnice din vreme. Selectează acele relativ puține sarcini mărunte pe care e absolut obligatoriu să le îndeplinești dis-de-dimineață. Apoi treci direct la sarcinile majore și ține-te de ele până le termini.

— Rapoarte din sala de consiliu

Tergiversarea creativă este una dintre cele mai eficiente tehnici de performanță personală existente. Este o tactică ce îți poate schimba viața.

Adevărul este că nu poți să faci tot ceea ce ai de făcut. Ceva tot trebuie să amâni! Lasă pe mai târziu „mâncatul broaștelor” mai mici sau mai puțin urâte. Mănâncă „broaștele” cele mai mari și mai urâte înainte să faci orice altceva.

Diferența între performerii de clasă și performerii mediocri este în mare măsură impusă de lucrurile pe care aceștia *aleg* să le amâne. Dacă tot trebuie să amâni ceva, ia decizia ca începând de astăzi acest lucru să se întâmple cu activitățile de mică relevanță. Promite-ți că vei tergiversa, sorta, delega și elimina acele activități care, oricum, nu au o contribuție prea mare în viața ta.

Scapă de „mormoloci” și concentrează-te asupra broaștelor.

Iată un indiciu. Pentru a putea stabili priorități, trebuie să stabilești și posteriorități. O *prioritate* este un lucru pe care îl faci mai mult și mai des, în timp ce o *posterioritate* este un lucru pe care îl faci mai puțin și mai rar sau deloc.

Regulă: Poți să deții controlul asupra timpului și vieții tale doar în măsura în care renunți la activitățile de valoare redusă.

Unul dintre cuvintele cu cea mai mare pondere în managementul timpului este „Nu!” Spune „NU” la orice nu presupune folosirea judicioasă a timpului și a vieții tale. Spune-o din timp și spune-o des. Realitatea este că nu ai timp liber. Cu alte cuvinte: „Am agenda plină”.

Pentru a putea să faci ceva nou, trebuie să finalizezi și să nu mai faci ceva vechi. Acumularea presupune excludere. Culegerea roadelor presupune eliminare.

Tergiversarea creativă este actul prin care poți decide cu grijă și judecată îndelungată care sunt acele lucruri pe care nu le vei mai face chiar în clipa asta sau chiar niciodată de acum încolo.

Majoritatea oamenilor practică tergiversarea *inconștientă*. Aceștia tergiversează fără să se gândească la ce fac. Drept rezultat, ei amână acele sarcini majore, dificile, valoroase, importante care pot avea consecințe semnificative pe termen lung în viețile și carierele lor. Trebuie să eviți această tendință comună cu orice preț.

Treaba ta este să tergiversezi în deplină cunoștință de cauză acele sarcini de valoare redusă, astfel încât să ai mai mult timp pentru sarcini care pot schimba cu adevărat lucrurile în viața și munca ta.

Revizuieste-ți în permanență îndatoririle și responsabilitățile ca să poți identifica sarcinile și activitățile care îți iau foarte mult

timp și pe care să le poți abandona fără să ai prea mult de pierdut. Aceasta este responsabilitatea ta permanentă, care nu se termină niciodată.

Spre exemplu, un prieten de-al meu, pe vremea când era încă burlac, era un pasionat jucător de golf. Îi plăcea să joace golf de trei sau patru ori pe săptămână, între trei și patru ore de fiecare dată.

După câțiva ani, a început o afacere, s-a căsătorit și a făcut doi copii. A continuat însă să joace golf de trei sau patru ori pe săptămână, până ce și-a dat seama că timpul petrecut la golf era o sursă de stres enormă, atât acasă, cât și la serviciu. Nu a reușit să-și facă din nou ordine în viață decât după ce a renunțat la majoritatea partidelor de golf.

Trece-ți în revistă activitățile din afara serviciului pentru a putea decide care dintre ele sunt lipsite de importanță. Uită-te mai puțin la televizor și petrece timpul câștigat astfel cu familia, citind, făcând exerciții sau orice altceva care îți îmbogățește viața.

Verifică-ți activitățile de la serviciu și identifică acele sarcini pe care le-ai putea delega sau elimina ca să-ți faci mai mult timp pentru treburile cu adevărat importante. Începe chiar de astăzi să practici tergiversarea creativă, să stabilești priorități oriunde și oricând poți. Această decizie ar putea fi suficientă pentru a-ți schimba viața.

ÎNCEPE CU CE NU-ȚI PLACE!

Gândește „la firul ierbii” la fiecare aspect al vieții tale. Întreabă-te mereu: „Dacă nu aș fi făcut lucrul acesta și aș ști ceea ce știu acum, m-aș mai apuca astăzi de el?”

Verifică-ți fiecare dintre activitățile personale și de la serviciu și evaluează-le pe baza situației tale de astăzi. Dacă este vorba de ceva de care nu te-ai apuca din nou astăzi, având cunoștințele de acum, înseamnă că ești candidatul numărul unu la abandonare sau tergiversare creativă.

17

Rezolvă mai întâi sarcina cea mai grea

Cu cât înaintez în vârstă, cu atât sunt mai sigur că diferența majoră între oameni, între cei slabi și cei puternici, între cei măreți și cei mediocri, constă în energie – determinarea invincibilă –, un scop care, odată stabilit, nu poate duce decât la moarte sau la victorie.

— **Sir Thomas Fowell Buxton**

Una dintre cele mai bune tehnici de a-ți înfrânge tentația de a amâna și de a face mai multe lucruri într-un interval de timp mai scurt este să începi rezolvarea sarcinilor cu cea mai grea dintre ele. Acesta este cu adevărat sensul expresiei „începe cu ce nu-ți place” sau „mănâncă-ți broasca”. Este una dintre cele mai dificile și, în același timp, cele mai importante abilități de management al timpului.

Obiceiul respectiv poate fi deprins urmând pașii de mai jos:

- La sfârșitul zilei de lucru sau în week-end, fă o listă cu tot ce ai de făcut a doua zi.
- Revizuiește-ți lista folosind Metoda ABCDE, combinată cu Regula 80/20.
- Alege-ți sarcina „A-1”, sarcina cea mai importantă, cea care

implică cele mai grave consecințe potențiale dacă nu o duci la capăt sau o lași neîncheiată.

- Adună toate lucrurile care-ți trebuie ca să te apuci de treabă și să o termini și așază-le în ordine, pregătite să începi lucrul a doua zi de dimineață.
- Fă-ți ordine pe masa de lucru, astfel încât sarcina ta cea mai importantă să te aștepte pe birou a doua zi, asemenea unei „broaște” imense.
- Impune-ți să te trezești, să te pregătești și apoi să intri în cameră, să te așezi la birou și să începi să lucrezi fără întreruperi la sarcina cea mai dificilă, înainte să faci orice altceva.
- Procedează în felul acesta în fiecare zi, timp de douăzeci și una de zile, până ce devine obicei. Însușindu-ți această disciplină, îți vei dubla literalmente productivitatea în mai puțin de o lună.

Dacă primul lucru pe care-l vei face dimineața va fi să te ocupi de sarcina cea mai dificilă și mai importantă, vei proceda total diferit de majoritatea oamenilor. Această disciplină îți va elimina obiceiul tergiversării, iar viitorul îți va aparține în exclusivitate.

Începe-ți ziua cu sarcina cea mai grea sau măcar cu o parte din acea sarcină, și vei privi ziua ce urmează cu mai mult entuziasm. Prin urmare, din acel moment te vei simți mai plin de energie și mai productiv.

În zilele în care te apuci imediat de treburile cele mai importante, te vei simți mai bine și îți vei aprecia munca mai mult decât în oricare altă zi. Te vei simți mai puternic, mai eficient, mai stăpân pe situație și pe viața ta decât oricând.

Formează-ți obiceiul de a te ocupa, mai întâi, de sarcina cea mai grea și nu vei privi nicicând înapoi. Vei deveni unul dintre cei mai productivi oameni ai generației tale.

ÎNCEPE CU CE NU-ȚI PLACE!

Gândește-te la tine ca la un proces în desfășurare. Dedică-te însușirii obiceiurilor de înaltă productivitate, punându-le în aplicare în mod repetat până ce devin automate și facile.

Una dintre cele mai importante expresii pe care le poți învăța și aplica este „Doar astăzi!” Nu-ți bate capul să încerci să te schimbi pentru tot restul vieții. Dacă o idee ți se pare bună, aplic-o „doar astăzi”.

Spune-ți: „Doar astăzi am să planific, am să pregătesc și am să mă apuc de sarcina cea mai grea înainte de orice altceva.” Vei fi uluit de modul în care ți se va schimba viața.

18

Porționează sarcina

Când o activitate începe să devină obiceie, ea este asemenea unui fir invizibil, dar de fiecare dată când activitatea se repetă, firul capătă rezistență, iar dacă îi mai adăugăm un filament, acesta devine un cablu solid care ne unește irevocabil în faptă și gândire.

— **Orison Swett Marden**

Unul dintre motivele majore pentru care trăgănăm ducerea la bun sfârșit a sarcinilor importante și de mari dimensiuni este acela că par atât de mari și formidabile la o primă vedere.

O tehnică pe care o poți folosi pentru a reduce o sarcină la dimensiuni normale este să aplici în munca ta metoda „feliei de salam”. Aceasta presupune să îți desfășori sarcina în detaliu și apoi să decizi ca, pentru moment, să te ocupi de o singură felie, la fel cum ai proceda dacă ai mânca un baton de salam, câte o felie pe rând – sau dacă ar trebui să mănânci o „broască”, câte o bucată pe rând.

Din punct de vedere psihologic, îți va fi mai ușor să execuți o singură porțiune mai mică dintr-un proiect de dimensiuni mai mari, decât să te ocupi de toată sarcina deodată. Deseori, odată

ce ai început și ai finalizat o singură parte din sarcină, o să ai chef să mai faci încă o „felie”. Curând, te vei trezi rezolvând sarcina câte o bucată o dată, și, înainte să-ți dai seama, vei fi încheiat-o definitiv.

Un aspect important de care trebuie ținut seama este că în fiecare dintre noi există adânc înrădăcinat „impulsul finalizării” sau ceea ce mai este cunoscut și sub numele de „obligația încheierii”. Aceasta înseamnă că te simți cu adevărat mai fericit și mai puternic atunci când începi și finalizezi o sarcină de orice fel. Îți satisfaci astfel o nevoie subconștientă, profundă, de a aduce finalitate unei sarcini sau unui proiect. Sentimentul acesta te motivează să te apuci de următoarea sarcină sau de următorul proiect și apoi să perseverezi până la finalizare. Actul acesta, de finalizare, declanșează eliberarea de endorfine despre care am vorbit mai devreme.

Cu cât este mai mare sarcina pe care o inițiezi și pe care o închei, cu atât mai bine și mai încrezător te vei simți. Cu cât este mai mare „broasca” pe care o mănânci, cu atât mai deosebit va fi valul de putere și energie pe care-l vei experimenta.

Atunci când te ocupi și finalizezi o mică porțiune din sarcină, te simți motivat să te ocupi și să definitivezi o altă porțiune, și apoi o alta, și așa mai departe. Fiecare pas mic înainte te umple de energie. Capeți un impuls interior care te motivează să perseverezi până la definitivare. Această definitivare îți conferă acel sentiment extraordinar de fericire și satisfacție, inerent oricărui succes.

O altă tehnică pe care o poți folosi ca să te pui în mișcare se numește metoda de lucru „șvaițer elvețian”. Folosești această tehnică atunci când vrei să te apuci de treabă, făcând câte o gaură în sarcină, asemenea unei găuri dintr-o bucată de șvaițer elvețian.

Aplici unei sarcini metoda „șvaițer elvețian” atunci când te hotărăști să lucrezi la ea o anumită perioadă de timp. Aceasta ar

putea să nu însemne mai mult de cinci sau zece minute, după care te oprești și faci altceva. Vei lua o singură înghițitură din „broască” și apoi te vei odihni sau vei face altceva.

Puterea acestei metode este similară cu cea a metodei „feliei de salam”. Odată ce ai început să lucrezi, îți formezi un sentiment de mișcare înainte și o senzație de împlinire. Te simți încărcat de energie și plin de exaltare. Te simți motivat intrinsec și impulsionat să continui să lucrezi până ce sarcina este îndeplinită.

Ar trebui să încerci metoda „feliei de salam” sau pe cea a „șvaițerului elvețian” în orice sarcină care pare copleșitoare la o primă abordare. Vei fi uimit cât de folositoare pot fi aceste tehnici în înfrângerea tergiversării.

Am câțiva prieteni care au devenit autori ai unor cărți de succes doar pentru că s-au hotărât să scrie o singură pagină sau chiar un singur paragraf pe zi până la finalizarea cărții. Și tu poți face același lucru.

ÎNCEPE CU CE NU-ȚI PLACE!

Pune imediat în aplicare aceste tehnici. Găsește o sarcină mare, complexă pe care ai tot amânat-o în ultima vreme și folosește fie metoda „feliei de salam”, fie pe cea a „șvaițerului elvețian” ca să te apuci de ea.

O trăsătură comună a persoanelor fericite și de succes este că sunt înclinate spre acțiune. Atunci când aud o idee bună, o pun imediat în aplicare să vadă dacă le poate fi de ajutor. Nu mai întârzia. Încearc-o astăzi!

19

Împarte timpul în bucăți

Nimic nu-ți poate aduce mai multă putere în viață decât dacă îți concentrezi toate energiile asupra unui set limitat de obiective.

— **Nido Qubein**

Strategia creării unor intervale mari de timp necesită un angajament din partea ta de a lucra pentru perioade fixe de timp la sarcini ample. Majoritatea activităților tale cu adevărat importante necesită intervale mari de timp neîntrerupt pentru a fi finalizate. Abilitatea ta de a crea și de a modela extrem de productiv și de valoros aceste blocuri de timp este esențială pentru abilitatea ta de a aduce o contribuție semnificativă muncii și vieții tale.

Agenții de vânzări de succes alocă o anumită perioadă de timp în fiecare zi pentru a telefona eventualilor clienți. În loc să tergiverseze sau să amâne îndeplinirea unei sarcini care nu le face o deosebită plăcere, ei iau hotărârea să telefoneze o oră întreagă – să zicem între 10 și 11 dimineața –, și apoi își vor impune să se țină de decizia luată.

Mulți directori își rezervă în fiecare zi un anumit interval de timp

ca să telefoneze personal clienților pentru a obține feedback. Unii oameni alocă perioade de timp fixe, cuprinse între treizeci și șaizeci de minute zilnic, pentru exerciții fizice. Mulți oameni citesc în fiecare seară câte cincisprezece minute din cărți foarte bune, înainte de a merge la culcare. În felul acesta, de-a lungul timpului, ajung să citească multe din cele mai bune cărți scrise vreodată.

Secretul succesului acestei metode de lucru în segmente concrete de timp este să-ți planifici din timp ziua și să-ți rezervi în mod aparte o perioadă fixă de timp pentru o anumită activitate sau sarcină.

Îți faci programări de lucru cu tine însuși și apoi înveți să te ții de ele. Îți rezervi segmente de timp de treizeci, șaizeci și nouăzeci de minute pe care le folosești ca să lucrezi și să închei sarcini importante.

Multe persoane foarte eficiente își distribuite pe tot parcursul zilei concrete în eșantioane de timp programate pentru toată ziua. Oamenii aceștia își construiesc carierele bazându-se pe finalizarea progresivă a sarcinilor cheie, cu alte cuvinte una câte una. Drept rezultat, ei devin din ce în ce mai productivi, ajungând în cele din urmă să producă de două ori, de trei ori și chiar de cinci ori mai mult ca o persoană obișnuită.

Un planificator de timp, împărțit pe zile, ore și minute, poate fi unul dintre cele mai puternice instrumente de eficacitate personală din câte există. Acesta îți permite să vezi unde îți poți consolida și crea intervale de timp pentru lucrul concentrat.

Pe parcursul acestui timp de lucru, îți închizi telefonul, elimini orice distracție și lucrezi fără oprire. Unul dintre cele mai bune obiceiuri de lucru existente este să te scoli devreme și să lucrezi câteva ore din dimineață acasă. Poți să rezolvi de trei ori mai multe lucruri acasă fără întreruperi, decât ai putea vreodată să reușești să faci într-un birou aglomerat, unde ești înconjurat de oameni și asaltat de apeluri telefonice.

Când trebuie să împrinzi o călătorie de afaceri cu avionul, poți

să-ți crezi propriul birou aerian planificându-ți cu minuțiozitate treburile înainte de decolare. După ce avionul decolează, poți lucra fără întrerupere pe toată durata zborului. Vei fi uimit câte lucruri poți rezolva lucrând constant într-un avion, fără întreruperi.

Unul dintre secretele performanței și productivității de înaltă calitate este să faci în așa fel încât fiecare minut să conteze. Folosește-te de timpul de călătorie și de cel de tranzit, deseori numite „daruri ale timpului”, pentru a definitiva porțiuni mici din sarcini mai mari.

Nu uita, piramidele au fost construite bucată cu bucată. O viață și o carieră de excepție se construiesc bucată cu bucată. Treaba ta în ceea ce privește managementul timpului este să-ți organizezi în mod deliberat și cu creativitate perioade de timp concentrate, de care ai nevoie ca să-ți îndeplinești treburile esențiale bine și la termen.

ÎNCEPE CU CE NU-ȚI PLACE!

Gândește-te mereu la modalități diferite prin care să economisești, să programezi și să consolidezi intervale mari de timp. Folosește acest timp pentru lucrul la sarcinile importante, cu cele mai semnificative consecințe pe termen lung.

Folosește din plin fiecare minut. Lucrează constant și continuu, fără divisiuni sau distracții, planificându-ți și pregătindu-ți munca din vreme. Și mai mult decât orice, concentrează-te mereu asupra rezultatelor mai importante pentru care ești responsabil.

20

Fii tot timpul activ

Nu mai sta pe gânduri; nu va exista niciodată „momentul potrivit”. Pornește de unde ești și lucrează cu orice instrumente ai la dispoziție, și vei descoperi instrumente mai bune pe măsură ce înaintezi.

— **Napoleon Hill**

Calitatea ce poate fi identificată după toate aparențele ca fiind trăsătura comună persoanelor superperformante este „înclinația spre acțiune”.

Oamenii foarte productivi își rezervă timp pentru gândire, planificare și stabilirea de priorități. Trec apoi repede și în forță la abordarea țelurilor și obiectivelor care-i animă. Lucrează constant, în ritm susținut și continuu și par să parcurgă cantități enorme de muncă în același interval de timp pe care o persoană obișnuită îl folosește pentru socializări, lucruri inutile și rezolvarea de activități de mică importanță.

În momentele în care te ocupi de sarcini importante, la un nivel de activitate superior și constant, poți experimenta o stare mentală extraordinară numită „flux”. Aproape oricine a trăit această experiență într-un moment sau altul al vieții. Persoanele

cu adevărat ilustre sunt cele care își induc această stare mult mai des decât oamenii obișnuiți.

În această stare de flux, care este cel mai înalt stadiu de performanță și productivitate umană, ceva aproape miraculos se întâmplă cu mintea și emoțiile tale.

Te simți exaltat și purificat. Ți se pare că poți să faci orice fără niciun pic de efort și toate lucrurile îți ies bine. Te simți fericit și plin de energie. Experimentezi un sentiment extraordinar de calm și eficacitate personală.

În starea de flux, care a fost identificată și supusă analizei de-a lungul diverselor epoci, funcționezi efectiv pe un plan superior de claritate, creativitate și competență. Ești mai sensibil și mai conștient. Intuiția și introspecția îți funcționează cu o precizie incredibilă. Sesizezi interrelaționarea oamenilor și a circumstanțelor din jurul tău. Deseori ai idei și viziuni excelente care îți permit să progresezi mult mai repede.

Una dintre modalitățile prin care poți induce această stare de flux este dezvoltarea unui „sentiment al acțiunii”. Acesta reprezintă un impuls și o dorință lăuntrică de a te apuca imediat de o treabă și de a o rezolva repede. Acest impuls lăuntric este nerăbdarea care te motivează să te apuci și să te ții de treabă. Un sentiment al acțiunii seamănă foarte mult cu o competiție cu tine însuși.

Având impregnat acest sentiment, capeți o „predispoziție spre acțiune”. Preferi să acționezi în loc să vorbești într-una despre ceea ce ai de gând să faci. Te concentrezi asupra măsurilor concrete pe care le poți lua fără întârziere. Te concentrezi asupra lucrurilor pe care le poți face pe loc, pentru a obține rezultatele dorite și a-ți îndeplini țelurile vizate.

Un tempo rapid pare să meargă mână în mână cu un succes deosebit. Dezvoltarea acestui tempo presupune să te pui în mișcare și să continui să te miști într-un ritm constant.

Atunci când devii o persoană înclinată spre acțiune, îți activezi

„Principiul inerției mecanice” al succesului. Conform acestui principiu, deși s-ar putea ca la început să fie nevoie de cantități imense de energie pentru a-ți înfrânge inerția și a te pune în mișcare, ulterior vei avea nevoie de mult mai puțină energie ca să continui să te miști.

Vestea bună este că, cu cât te miști mai repede, cu atât ai mai multă energie. Cu cât te miști mai repede, cu atât reușești să faci mai multe lucruri și te simți mai eficient. Cu cât te miști mai repede, cu atât capeți mai multă experiență și înveți mai multe lucruri. Cu cât te miști mai repede, cu atât te vei respecta mai mult, te vei prețui și vei fi mai mândru de tine.

Un sentiment al acțiunii te mută automat pe ruta rapidă a carierei tale. Cu cât lucrezi mai repede și faci mai multe lucruri, cu atât mai înalte vor fi nivelele tale de autoprețuire, autorespect și mândrie personală.

Una dintre căile cele mai simple și totuși extraordinar de puternice de a te pune în mișcare este să-ți repeți îndemnul „Fă-o acum! Fă-o acum! Fă-o acum!”, din nou și din nou.

Dacă simți că încetinești ritmul sau te lași distras de discuții sau activități nesemnificative, repetă-ți neîncetat îndemnul: „Înapoi la treabă! Înapoi la treabă! Înapoi la treabă!”

În sfârșit, nimic nu te va ajuta mai mult în carieră decât să dobândești reputația că ai fi genul de persoană care rezolvă treburile importante repede și bine. Această reputație va face din tine una dintre cele mai valoroase și mai respectate persoane din domeniul tău de activitate.

ÎNCEPE CU CE NU-ȚI PLACE!

Începe de astăzi să-ți dezvolti un sentiment al acțiunii în tot ceea ce faci. Alege o arie în care ai tendința să tergiversezi și promite-ți că-ți vei însuși obiceiul acțiunii rapide în aria respectivă.

Când apare o problemă sau o oportunitate, ia măsuri

imEDIATE. Când primești o sarcină sau o responsabilitate, fă-o repede și raportează imediat. Mișcă-te cu rapiditate în fiecare arie importantă din viața ta. Vei fi uimit cât de bine te vei simți și cât de multe lucruri vei reuși să faci.

21

Acordă exclusivitate fiecărei sarcini

Și în aceasta se află secretul adevăratei puteri, învață cum să-ți economisești resursele prin practică permanentă și cum să faci ca să le concentrezi în orice moment asupra unui punct anume.

— **James Allen**

Începe cu ce nu-ți place! Fiecare aspect al planificării, stabilirii unei priorități și organizării se reduce la acest concept simplu.

Abilitatea ta de a alege sarcina cea mai importantă, de a o iniția și apoi de a te concentra exclusiv asupra ei până la definitivare reprezintă cheia către niveluri superioare de performanță și productivitate personală.

Fiecare mare realizare a umanității a fost precedată de o lungă perioadă de trudă istovitoare și concentrată, până ce obținerea ei a fost posibilă.

Să te ocupi exclusiv de ceva presupune ca odată ce te-ai apucat de o sarcină, să te ții de ea, fără nicio clipă de diversie sau dezinteres, până la definitivarea ei în întregime. Încurajează-te singur să mergi înainte, repetându-ți cuvintele „înapoi la treabă!” din nou și din nou, ori de câte ori te simți tentat să te oprești sau

să faci altceva.

Devotându-te exclusiv sarcinii celei mai importante, poți reduce timpul necesar finalizării ei cu cincizeci de procente sau chiar mai mult.

Se estimează că tendința de a iniția și a întrerupe o sarcină, de a o relua, de a o abandona și apoi de a reveni la ea poate crește timpul necesar completării sale cu nu mai puțin de 500 de procente.

De fiecare dată când revii asupra sarcinii, trebuie să te familiarizezi cu stadiul la care erai când te-ai oprit și cu ceea ce ți-a mai rămas de făcut. Trebuie să depășești inerția și să te pui din nou în mișcare. Trebuie să-ți dezvolți inerția mecanică și să-ți impui un ritm de lucru productiv.

Atunci însă când te pregătești cu minuțiozitate și apoi te pui pe treabă, refuzând să te oprești sau să te abați până ce nu vei fi încheiat munca capeți energie, entuziasm și motivație. Devii din ce în ce mai bun și mai productiv. Lucrezi mai repede și mai eficient.

Adevărul este că, odată ce te-ai hotărât care este sarcina principală, orice nu are legătură cu ea reprezintă mai mult sau mai puțin o pierdere de vreme. Pur și simplu, orice altă activitate nu este la fel de prețioasă sau la fel de importantă ca acea unică sarcină, bazată pe propriile tale priorități.

Cu cât înveți mai mult să lucrezi fără întrerupere la o singură sarcină, cu atât mai mult vei înainta de-a lungul „Curbei Eficienței”. Vei face lucruri tot mai bune calitativ, într-un interval de timp din ce în ce mai scurt.

Cu toate acestea, de fiecare dată când te oprești din lucru, nu faci altceva decât să întrerupi acest ciclu și să te miști înapoi pe curbă până la stadiul la care fiecare parte a sarcinii este mai dificilă și necesită mai mult timp pentru finalizare.

Elbert Hubbard definea autodisciplina drept „Abilitatea de a te determina pe tine însuși să faci ceea ce ar trebui să faci, atunci

când ar trebui s-o faci, și fără să ții cont dacă ai chef sau nu s-o faci”.

În ultimă instanță, succesul în orice arie necesită multă disciplină. Autodisciplina, stăpânirea de sine și autocontrolul sunt cărămizile care stau la fundamentul caracterului și al înaltei performanțe.

Adevăratul test al caracterului, voinței și determinării tale constă în a începe să te ocupi de o sarcină de maximă prioritate și în a persevera apoi până la finalizarea ei.

Perseverența este de fapt autodisciplină în acțiune. Vestea bună este că, cu cât te obișnuiești mai mult să perseverezi într-o sarcină majoră, cu atât mai mult te vei aprecia și te vei respecta și cu atât mai bună va fi părerea pe care o vei avea despre tine. Și cu cât te vei aprecia mai mult, cu atât mai ușor îți va fi să te disciplinezi să perseverezi încă și mai mult.

Concentrându-te clar și exclusiv asupra sarcinii celei mai prețioase, până ce este în întregime încheiată, îți modelezi, de fapt, propriul caracter. Devii o persoană superioară.

Devii o persoană mai puternică, mai competentă, mai încrezătoare și mai fericită. Te simți mai puternic și mai productiv.

Ajunși, în cele din urmă, să fii capabil să-ți trasezi și să-ți realizezi orice țel. Devii stăpânul propriului tău destin. Te poziționezi pe o spirală ascendentă de eficacitate personală, pe suprafața căreia viitorul tău este absolut garantat. Iar secretul obținerii tuturor acestora este să stabilești lucrul cel mai valoros și mai important pe care l-ai putea face în orice clipă, și apoi să „începi cu ce nu-ți place!”

ÎNCEPE CU CE NU-ȚI PLACE!

la măsuri! Hotărăște-te astăzi care este sarcina sau proiectul cel mai important pe care-l poți încheia și apoi apucă-te imediat de el.

Odată ce te-ai apucat de sarcina cea mai importantă,

disciplinează-te să perseverezi fără amânare până ce este în întregime finalizată. Consideră că e un „test” să decizi dacă ești genul de persoană care poate lua o decizie de a finaliza ceva și apoi de a se ține de treabă. Odată ce ai început, nu accepta să te oprești până nu-ți vei fi încheiat treaba.

CONCLUZII

Să punem totul cap la cap

Cheia fericirii, a satisfacției, a succesului deplin și a unui sentiment minunat de putere și eficacitate personală constă în a ne dezvolta obiceiul ca primul lucru pe care-l facem când începem munca este să ne „mâncăm broasca”.

Din fericire, aceasta este o abilitate ce poate fi învățată și pe care o poți dobândi prin repetiție. Iar odată ce îți vei forma obiceiul de a începe treaba cu sarcina cea mai importantă, înainte de a face orice altceva, succesul tău va fi garantat.

Iată în cele ce urmează un rezumat al celor douăzeci și una de căi extraordinare de a nu mai tergiversa și de a duce la bun sfârșit mai multe lucruri într-un interval de timp mai scurt. Recitește aceste reguli și principii cu regularitate, până înțelegi bine modul de judecată și acțiune, și viitorul tău va fi garantat.

1. **Pregătește-ți terenul:** Hotărăște-te ce vrei. Claritatea este esențială. Înainte de a începe, notează-ți țelurile și obiectivele pe o foaie de hârtie.
2. **Plănuiește-ți din vreme fiecare zi:** Gândește pe hârtie. Cu fiecare minut pe care-l petreci planificând, poți câștiga cinci sau zece minute în execuție.
3. **Aplică Regula 80/20 în tot ceea ce faci:** Douăzeci la sută

din activitățile tale vor fi responsabile pentru optzeci la sută din rezultatele pe care le obții. Asigură-te că eforturile tale sunt întotdeauna concentrate pe acele 20 de procente de vârf.

4. **Ține seama de consecințe:** Sarcinile și prioritățile tale cele mai importante sunt cele care au cele mai grave consecințe, fie ele pozitive sau negative, în viața și munca ta. Concentrează-te pe acestea mai presus de orice altceva.
5. **Aplică în permanență Metoda ABCDE:** Înainte de a începe să te ocupi de o listă de sarcini, acordă-ți un răgaz de câteva minute pentru a le organiza după valoare și prioritate, astfel încât să fii sigur că te vei ocupa de activitățile tale cele mai importante.
6. **Concentrează-te asupra ariilor cu rezultate-cheie:** Identifică și stabilește care sunt rezultatele pe care este absolut necesar să le obții pentru a-ți îndeplini munca așa cum trebuie, și apoi ocupă-te de ele toată ziua.
7. **Respectă Legea Eficienței Obligatorii:** Nu ai niciodată suficient timp pentru tot ce trebuie să faci, dar se găsește întotdeauna suficient timp să te ocupi de lucrurile cele mai importante. Care să fie acestea?
8. **Pregătește-te în cele mai mici detalii înainte de a începe:** Planificarea potrivită previne „performanța” proastă.
9. **Fă-ți temele:** Cu cât devii mai bine informat și mai priceput în sarcinile tale esențiale, cu atât mai repede începi să te ocupi de ele și cu atât mai repede le finalizezi.
10. **Acționează-ți talentele speciale:** Stabilește cu exactitate care sunt domeniile în care ești foarte bun sau ai putea fi foarte bun, și străduiește-te să îndeplinești acele lucruri concrete foarte bine.
11. **Află ce te împiedică:** Stabilește care-ți sunt punctele slabe sau piedicile de natură internă sau externă, care impun rapiditatea cu care-ți îndeplinești cele mai importante țeluri, și

concentrează-ți forțele pe înlăturarea lor.

12. **„De la un butoi la altul”:** Pentru a realiza sarcina cea mai mare și mai complicată nu e nevoie decât s-o abordezi etapă cu etapă.
13. **Asumă-ți responsabilitatea:** Imaginează-ți că trebuie să pleci din oraș pentru o lună și muncește ca și cum ar trebui să-ți închei toate sarcinile majore înainte de a pleca.
14. **Folosește la maximum forța personală:** Identifică-ți perioadele de maximă energie mentală și fizică de pe toată durata unei zile și structurează-ți sarcinile cele mai importante și mai obositoare în jurul acestor intervale. Odihnește-te cât mai mult ca avea să dai maximum de performanță.
15. **Mobilizează-te și treci la fapte:** Fii propriul tău antrenor. Caută binele din orice situație. Concentrează-te asupra soluției mai degrabă decât asupra problemei. Păstrează-ți mereu optimismul și atitudinea constructivă.
16. **Grăbește-te încet:** Întrucât nu poți să le faci pe toate, trebuie să înveți să amâni cu bună știință acele sarcini care au o valoare nesemnificativă, astfel încât să ai suficient timp pentru a te ocupa de acele puține lucruri care contează cu adevărat.
17. **Rezolvă mai întâi sarcina cea mai grea:** Începe fiecare zi cu sarcina cea mai dificilă, acea sarcină care-ți poate aduce cele mai mari beneficii, ție și muncii tale, și impune-ți să te ocupi de ea până la definitivare.
18. **Porționează sarcina:** Împarte sarcinile mari, complexe în bucăți de mici dimensiuni și apoi rezolvă mai întâi o mică porțiune din sarcină pentru a te mobiliza.
19. **Împarte-ți timpul în bucăți:** Organizează-ți ziua în intervale mari, în care să te poți concentra perioade prelungite de timp asupra celor mai importante sarcini.

20. **Fii tot timpul activ:** Fă-ți un obicei din a te mișca cu rapiditate înspre finalizarea sarcinilor cheie. Fă-te cunoscut ca fiind genul de persoană care rezolvă lucrurile repede și bine.

21. **Acordă exclusivitate fiecărei sarcini:** Stabilește priorități clare, apucă-te imediat de sarcina cea mai importantă și apoi lucrează fără să te oprești până ce-ți termini treaba în totalitate. Acesta este secretul real al performanței de vârf și al unui maximum de productivitate personală.

la decizia de a practica aceste principii în fiecare zi, până devin o a doua natură. Având de partea ta aceste obiceiuri de management personal, ca parte permanentă a personalității tale, viitorul tău nu va cunoaște limite.

Pur și simplu treci la treabă! Începe cu ce nu-ți place și „mănâncă broasca”!

Cuprins

<i><u>Prefață</u></i>	5
<i><u>Introducere: începe cu ce ți place</u></i>	10
1. <u>Pregătește-ți terenul</u>	15
2. <u>Plănuiește-ți din vreme fiecare zi</u>	20
3. <u>Aplică Regula 80/20 în tot ceea ce faci</u>	25
4. <u>Ține seama de consecințe</u>	29
5. <u>Aplică în permanență Metoda ABCDE</u>	33
6. Concentrează-te asupra ariilor cu rezultate-cheie	37
7. <u>Respectă Legea Eficienței Obligatorii</u>	42
8. Pregătește-te cu atenție înainte de a începe	46
9. <u>Fă-ți temele</u>	49
10. <u>Pune-ți talentul la lucru</u>	53
11. <u>Află ce te împiedică</u>	56
12. <u>„De la un butoi la altul”</u>	60
13. <u>Asumă-ți responsabilitatea</u>	63
14. Folosește la maximum forța personală	66
15. <u>Mobilizează-te și treci la fapte</u>	70
16. <u>Grăbește-te încet</u>	73
17. Rezolvă mai întâi sarcina cea mai grea	76
18. <u>Porționează sarcina</u>	79
19. <u>Împarte timpul în bucăți</u>	82
20. <u>Fii tot timpul activ</u>	85
21. <u>Acordă exclusivitate fiecărei sarcini</u>	89
<i><u>Concluzii: Să punem totul cap la cap</u></i>	93

Editor: **Grigore Arsene**
Redactor: **Aun CROITORU**
CURTEA VECHE PUBLISHING
str. Arh. Ion Mincu 11, București
tel.: (021)222.57.26, (021)222.47.65
redacție: 0744.554.763
distribuție: (021)222.25.36
fax: (021)223.16.88
internet: www.curteaveche.ro
e-mail: redactie@curteaveche.ro